KRİZ VE YÖNETİMİ

Editörler
Dr. Mustafa Aslan
Doç. Dr. Osman Yılmaz



KRİZ VE YÖNETİMİ
Editörler: Dr. Mustafa Aslan, Doç. Dr. Osman Yılmaz

Bilimsel Eserler No. : 687
ISBN : 978-625-7589-77-2
E-ISBN : 978-625-7589-78-9
Basım Sayısı : 1. Basım, Mayıs 2021

Genel Yayın Yönetmeni : Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Yayın Koordinatörü : Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Redaksiyon : Emre Gürbüz -emregurbuz@nobelyayin.com-
Sayfa Tasarım : Erhan Bakır -erhan@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı : Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım : Lale Yalçın -laleenobel@gmail.com-
Baskı ve Cilt : Vadi Grafik Tasarım ve Reklamcılık Ltd. Şti. Sertifika No: 47479
İvedik Org. San. 1420. Cad. No. 58/1 Yenimahalle/ANKARA - Tel: 0 312 395 85 71

Kütüphane Bilgi Kartı

Aslan, Mustafa., Yılmaz, Osman.
Kriz ve Yönetimi / *Editörler: Mustafa Aslan, Osman Yılmaz*
1. Basım. XVIII + 412 s. 16,5x23,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-625-7589-77-2
E-ISBN: 978-625-7589-78-9
1. Kriz 2. Kriz Yönetimi

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı mh. 2465 sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat Şaşmaz-ANKARA - siparis@nobelyayin.com-
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65
E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com / www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Arasta, Arkadaş Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost Dağıtım, Ekip Dağıtım, Kida Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

Bölüm Yazarları

1. Bölüm - Kriz, Krizi Tetikleyen Sebepler ve Kriz Türleri

Dr. Mustafa Aslan
İstanbul Gelişim Üniversitesi,
maslan@hotmail.com, **OrcID:** 0000-0001-8049-3615

2. Bölüm - Kriz Yönetim Süreci

Dr. Öğretim Üyesi Mübeyyen Tepe Küçükoğlu
Trakya Üniversitesi,
mtepekucukoglu@trakya.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-3717-4165

3. Bölüm - Karar, Karar Verme, Karar Verme Tarzları ve Kriz Yönetimi

Doğan Uzun
uzundogan@gmail.com, **OrcID:** 0000-0001-7991-8217

4. Bölüm - Organizasyonel Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik

Dr. Şayan Berber
İzmir Ekonomi Üniversitesi,
sayan.berber@gmail.com, **OrcID:** 0000-0002-7897-7335

5. Bölüm - Kriz Dönemlerinde Karizmatik Liderliğin Firma Performansına Etkisi: Mcdonald's Örneği

Dr. Öğretim Üyesi Duygu Hıdıroğlu,
Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi,
duyguhdr@mersin.edu.tr, **OrcID:** 0000-0003-2647-8750

6. Bölüm - Dijital Dönüşüm ve Aile İşletmelerinde Liderlik

Dr. Serdar Çakan
Abant İzzet Baysal Üniversitesi,
drserdarca-kan@gmail.com, **OrcID:** 0000-0001-7444-9079

7. Bölüm - Kriz Döneminde Çalışan Davranışı ve Psikolojisi

Arş. Gör. Caner Günaydın
İstanbul Üniversitesi,
caner.gunaydin@istanbul.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-9811-3139

8. Bölüm - Kriz Döneminde İşletmelerde Örgütsel Öğrenme

Dr. Ayhan Aksu
ayhanaksu@gmail.com, **OrcID:** 0000-0003-2806-1393

9. Bölüm - Krizlerden Öğrenilenlerin Uygulanması

Arş. Gör. Edanur Çelik
İstanbul Aydın Üniversitesi,
edanurcelik@aydin.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-8124-0510

10. Bölüm - Kriz Yönetiminden, İş Sürekliliği Yönetimi ve Yüksek Güvenilirlikli Organizasyonlara

Dr. Fatih Yaman
İstanbul Teknik Üniversitesi,
fatih.yaman@itu.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-5412-507

11. Bölüm - Marka Yönetimi Açısından Kriz Yönetimi

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Bayram
Giresun Üniversitesi,
ayhan_bayram1987@hotmail.com, **OrcID:** 0000-0003-0640-8106

12. Bölüm - Finansal Krizler ve Ekonomik Etkileri

Dr. Öğretim Üyesi S. Öznur Sakınç
Hitit Üniversitesi, SBMYO, İşletme Yönetimi,
soznursakinc@hitit.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-0806-3263

13. Bölüm - Etkisi Küresel Ölçekte Hissedilen Finansal Krizlere Neden Olan Muhasebe Temelli Faktörler

Doç Dr. Fatma Temelli
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
ftemelli@agri.edu.tr, **OrcID:** 0000-0001-7436-5289

Doç. Dr. Bilgehan Tekin
Çankırı Karatekin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
btekin@karatekin.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-4926-3317

14. Bölüm - Sağlık Alanında Kriz ve Kriz Yönetimi

Prof. Dr. Ufuk Karadavut
Karabük Üniversitesi Tıp Fakültesi,
ufukkaradavut@karabuk.edu.tr, **OrcID:** 0000-0001-5362-7585

Dr. Öğretim Üyesi Neslihan Özdemir
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi,
neslihan.ozdemir@ahievran.edu.tr, **OrcID:** 0000-0001-6451-2863

15. Bölüm - Havayolu İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin Şenerol
Selçuk Üniversitesi,
huseyinsenerol@hotmail.com, **OrcID:** 0000-0002-9776-7747

16. Bölüm - Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf Yıldırım
Haliç Üniversitesi,
yusufyildi-rim@halic.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-5393-999X

17. Bölüm - Tarım İşletmelerinde Yaşanan Krizlerin Yönetimi

Doç. Dr. Halil Özcan Özdemir
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Ziraat Fakültesi,
hoozdemir@ahievran.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-0021-3618

Prof. Dr. Ufuk Karadavut
Karabük Üniversitesi, Tıp Fakültesi,
ufukkaradavut@karabuk.edu.tr, **OrcID:** 0000-0001-5362-7585

18. Bölüm - Yerel Yönetimler Açısından Kriz Yönetimi

Dr. Demet Çakıroğlu
Hacettepe Üniversitesi,
demet.cakiroglu@hacettepe.edu.tr, **OrcID:** 0000-0003-3959-7062

19. Bölüm - Türkiye'de Siyasi Krizler ve Siyasal Pazarlama Stratejileri

Öğr. Gör. Dr. Kürşad Özkaynar
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,
kursadozkaynar@gmail.com, **OrcID:** 0000-0003-1683-9591

20. Bölüm - Kriz Zamanlarında Çalışan Davranışını Yönetmek

Dr. Öğr. Üyesi Cihan Tınaztepe
İstanbul Aydın Üniversitesi,
cihantinaztepe@aydin.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-9614-7298

21. Bölüm - Pazarlama Açısından Kriz Yönetimi

Öğr. Gör. Özlem Şenlik
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi,
ozlem.senlik@ahievran.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-5266-1295

Ön Söz

Krizler günümüzde hem işletmeler, hem de ülkeler için en öncelikli tehditlerdir. Özellikle küreselleşme ile beraber bir ülkede yaşanan bir kriz lokal olmaktan çıkmış, domino taşı etkisi göstererek bölgesel, hatta evrensel bir tehdit faktörü haline dönüşmüştür.

Bilindiği gibi, siyasi şiddete dayalı (terörizm), siyasal, ekonomik, doğal afete dayalı krizler başlıca "dışsal krizler" olarak nitelenmektedir. 2019 sonundan itibaren önce Çin'de, sonra tüm dünyada etkisi görülen COVID-19 ise yine bir diğer dışsal kriz türü olan biyolojik krizlere bu noktada verilecek çarpıcı bir örnektir.

Dünya Sağlık Örgütü'nce "pandemi" olarak belirlenen COVİD-19; ekonomik, sosyal, hatta siyasal yönlerden ülkeler üzerine bir kâbus gibi çökmüş, olumsuz etkilerini tüm bir yıl (2020) hissettirmiş, bu satırların yazıldığı zaman dilimine dahi yansıtmıştır. Bu süreç, krizlerin yalnızca işletmeler ve ülke ekonomileri üzerindeki etkileriyle sınırlı olmadıklarını göstermiş, toplumlar üzerinde de sosyal ve psikolojik yıpratıcı özellikler gösterdiğini, hatta yaşlı nüfus başta olmak üzere toplumların demografik yapılarına dahi müdahale ettiğini belirginleştirebilmiştir.

İşte bu denli önemli olan "kriz" ve "kriz yönetimi" kavramlarının genelde sektörler, özelde ise işletmeler ile yerel yönetimler perspektifinden irdelendiği elimizdeki kitap, güncelliğini koruyan ve koruyacak bir çalışmadır. Gerek içinde bulunduğumuz zaman dilimine, gerekse gelecekteki olası krizlere karşı yöneticiler için bir rehber, araştırmacılar için de bir kaynak niteliğindedir.

Bu kitabın yazılmasında emek veren kitap editörleri Sn. Doç. Dr. Osman Yılmaz ve Sn. Dr. Mustafa Aslan başta olmak üzere tüm bölüm yazarlarını böyle bir konuyu örneklerle ve çok disiplinli bir yaklaşımla ele aldıkları için kutluyorum. "Kriz ve Yönetimi" kitabının tüm okuyuculara ışık olmasını diliyorum. Saygıyla, sağlıkla.

Mayıs, 2021

Prof. Dr. Derman Küçükaltan

İzmir Kavram MYO Müdürü

İçindekiler

1. Bölüm

Kriz, Krizi Tetikleyen Sebepler ve Kriz Türleri

Mustafa Aslan

Giriş

Yarına çok yüklü bir ödemeniz var ama kasanızdaki nakit miktarı ödemeniz gereken rakamın çeyreği bile değil. Kredi veya borç da alamıyorsunuz. Bu, bir kriz durumuyla karşı karşıya kaldığınızı göstermektedir.

Ürettiğiniz ve milyonlarca sattığınız araçta çok önemli bir kusur olduğu tespit ediliyor ve siz de tümünü geri çağırmak zorunda kalıyorsunuz. Bu tam anlamıyla bir krizdir ki 2018 yılında,2014-2017 yılları arasında üretilip satılmış 3,5 milyon Cadillac, Chevrolet ve GMC SUV ve kamyonet, fren aksamındaki bir kusurdan dolayı geri çağrıldı.

Bir hafta sonra teslim etmeniz gereken bir sipariş var ama işçiler greve gittiler ve anlaşma sağlayamıyorsunuz. Bu, iki farklı kriz durumuyla karşı karşıyasınız demektir.

Bir krizin patlak vermesi, bir kriz ile karşı karşıya kalmanız bu kadar kolay ve beklemediğiniz bir anda olabilir. Bu krizin doğasında olan bir durumdur. Kriz başladığı anda ve kriz süresince tüm koşulları incelemeniz, alternatifleri ve her bir alternatifin sonuçlarını değerlendirmeniz, duruma özel ve acil karar alıp uygulamanız gerekmektedir ki kriz yönetimini diğer yönetim süreçlerinden ayıran en önemli nokta da budur. Üzerinizde olan zaman baskısı, alacağınız kararların sonuçlarının telafi edilememesi olasılığı ve alternatiflerin kıtlığı.

Krizler sadece iş hayatına has bir olgu da değildir. Sağlıkta, siyasette, eğitimde, ev hayatında, evlilikte yani kısacası hayatın her alanında krizler yaşanmaktadır. Bazı krizler az hasar bırakmakta, bazıları ise çok büyük travmalara sebep olabilmektedir. Tüm ülkelerin ve hayatların birbirine daha çok bağlı olmaya başladığı günümüz dünyasında, artık krizin sadece kendi bölgemizde, ülkemizde ya da işletmemizde olması gerekmemektedir. Dünyanın herhangi bir yerinde, herhangi bir sebepten dolayı ortaya çıkan bir kriz, tüm dünyayı etkileyebilmektedir.

Yaşamın her alanında görünen ve herkesi bu kadar derinden etkileyen krizler bazen de kelebek etkisi göstererek, ortaya çıktığı noktadan ziyade başka yerlerde yıkıcı etkilere sahip olmaktadır. Buna verilebilecek en son örnek, tüm dünyayı kasıp kavuran, milyonlarsa insanın ölümüne sebep olan ama çıktığı yer olan Çin'in en az etkilenen ülkelerden biri olduğu COVID-19 salgını olabilir.

Kelebek etkisine göre dünyadaki herşey daha büyük bir sistemin parçası olduğu ve sistemler de birbirlerine bağlı, birbirlerini etkilediği için, görünüşte önemsiz gibi görünen bir olayın başka bir yerde önemli etkileri olabilir. Matematikçi ve meteorolog Edward Lorenz, 1961 yılında hava durumu tahmin modeline veri girerken 0,506127 sayısını tümüyle girmek yerine hatayla 0,506 sayısını girdiğinde tamamen farklı bir hava tahmin sonucu elde eder. Lorenz, 1963 tarihli bir makalesinde bu durumu, eğer teorisi doğruysa, "*bir martının kanat çırpışının havanın gidişatını sonsuza kadar değiştirebileceğini*" ifade ederek anlatmaktadır. Bu aslında Kaos Teorisinin de doğuşuydu (Pearn, 2012). Daha sonra bu metaforu bir kelebeğe çevirdi ve şimdi bu fenomen, "kelebek etkisi" olarak adlandırılmaktadır. Kaos teorisine göre yaşanan bir kaosu oluşturan olaylar zinciri geriye dönük incelendiğinde, kaosun başlangıcına sebep olan olayın önemsenmeyecek derecede çok küçük ve sıradan olduğu görülebilir (Pearn, 2012).

Benzer durum aslında krizler için de söylenebilir. Mesela Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük ekonomik krizinin başlangıç sebebi anayasa kitapçığının birkaç metre öteye atılmasıdır. Tabii ki burada kimin attığı önemlidir ama eyleme baktığımızda her gün yapılabilecek nitelikte ve önemsiz gibi görünen bir eylemdir.

Her kaos kriz yaşanmasına sebep olduğuna göre her bir krizin geriye dönük incelenmesi, krizin başlangıcına sebep olan olayın son derece küçük ve sıradan olduğunu bize gösterecektir.

Fakat sebebi ne olursa olsun ne kadar küçük ve önemsiz gibi görünürse görünsün krizler, sonuçları itibariyle yıkıcı olabilmektedir. Bu bölümde hayatımızı bu kadar derinden etkileyen kriz, kriz türleri ve sebepleri ele alınacaktır.

1. Kriz

Kriz Yunanca “hastalıkta dönüm noktası” anlamına gelen *krisis* kelimesinden gelmektedir. Önceleri sadece hukuk, tıp ve teoloji alanlarında kullanılan kriz kelimesi, alternatifler arasında seçim yapmayı, karar almayı belirtir (Koselleck ve Richter, 2006). Tıp alanında kullanılış tarzıyla kriz, hasta olan kişinin vücudunun farklı salgılarla kendini iyileştirme çabasıdır. Böyle bir durumda kişi iyileşebilir de kötüleşebilir de hatta ölebilir de. Bu kritik an, kriz anı yani karar alma anıdır (Özoran, 2017).

Günümüzde ise kriz, örgütlerin iç veya dış çevrelerinde aniden meydana gelen olumsuz değişimler sonucu ortaya çıkan, örgütün geleceğini, fiziki ve mali durumunu yani varlığını tehdit eden, acil ve duruma özel önlemler alınmasını gerektiren olaylar (Okumuş, 2003; Küçükaltan vd., 2006; Dinçer, 2000; Çiftçi, 2015; İncaz, 2018) bütünüdür. Değişimler her ne kadar aniden ortaya çıkıyor olsa da bir çok kriz, öncesinde bazı belirtiler, emareler göstermektedir. Bu belirtilerin önceden fark edilmemesi örgütler açısından ciddi tehditler ve riskler barındırırken, fark edilmesi ve değerlendirilmesi ise fırsat barındırmaktadır. Krizin ve oluşturduğu risklerin ya da fırsatların değerlendirilememesi veya yönetilememesi ise örgüt açısından çöküş anlamına gelebilecek bir sürecin başlangıcı olabilir (Akdağ, 2001).

Dünyamız fiziksel olarak küçülmese bile teknolojide yaşanan hızlı gelişme iletişim başta olmak üzere tüm dünyayı küçültmüş, sadece komşu ülkeleri değil tüm dünyayı birbirine bağımlı hale getirmiştir. Bu küreselleşme olgusu iş, ekonomik, sosyal, hukuki ve siyasi olmak üzere hayatın her alanında daha girift bir yapının oluşmasına neden olmuştur. Bunun bir sonucu olarak dünyanın herhangi bir bölgesinde ya da ülkesinde yaşanan bir olumsuzluk veya krizin yansımaları sadece o bölge veya ülke ile sınırlı kalmamakta ve diğer insanlara, ülkelere sirayet etmektedir. Bu etkiler ve sonuçları ülkeden ülkeye, sektörden sektöre değişmekle birlikte tüm çalışma hayatını dolayısıyla da insanları etkilemektedir.

Her ne kadar örgütlerin yaşadığı her olumsuzluk kriz olarak değerlendirilmekte olsa da birçok çalışma, ancak örgütün varlığını tehdit eden, devamlılığını sekteye uğratacak gelişmeleri kriz olarak değerlendirmektedir (Özdevecioğlu, 2002). Krizin kaynağı ne olursa olsun tüm krizlerin örgütlere yansımaları farklı olmakla birlikte iyi yönetilemeyen krizler örgütlerde gelir azalmasına bağlı kaynak sıkıntısı ve ekonomik kayba neden olmaktadır. Bir kriz bitmeden çoğu zaman kendilerini bir başka krizin içinde ya da eşiğinde bulan örgütlerin yaşadıklarından ders almaması hem kendilerine hem de paydaşlarına zarar vermektedir.

Kapanan şirket sayılarının çokluğu, reel sektörün krizden etkilenmesinin de derecesini göstermektedir (Yıldırım, 2010:51). Örneğin 2018 krizinde tasfiye olan şirket sayısı 2017'ye göre %21,35 oranında artmıştır (TOBB, 2018). 2007 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan kriz, birçok ülke ekonomisinin küçülmesine sebep olmuştur. Türkiye'de de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın Türk lirası cinsinden yaklaşık %57 değer kaybetmesine sebep olmuştur (Kutlu ve Demirci, 2011).

Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük ekonomik krizi olan 2001 krizi, 19 Şubat 2001 Çarşamba günü Millî Güvenlik Kurulu toplantısında, dönemin Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer'in, dönemin Başbakanı Bülent Ecevit'e Türkiye Cumhuriyeti anayasa kitapçığını fırlatması ile başlamıştır. Bu yüzüne fırlatma da değildir ama krizin başlaması için yeterli olmuştur.

Aslında yaşanılan ve birbirini ardına gerçekleşen krizler ve sonrasında birkaç yıl süren etkileri dikkate alındığın, krizsiz geçen yılların krizli geçen yıllara nazaran çok daha az olduğu söylenebilir.

2. Krizi Tetikleyen Sebepler

Krizler incelendiğinde tüm sebepler çıkış noktalarına göre iki farklı grup altında toplanabilirler (Örnek ve Aydın, 2008): Dâhili sebepler ve harici sebepler.

Dâhili sebepler örgütün iç çevresinden, harici sebepler ise örgütün dış çevresinden kaynaklanan sebepler olmaktadır.

İster dâhili isterse de harici sebepler olsun, krizlerin ayak seslerini, emarelerini tespit etmek mümkündür. Bilişim teknolojilerindeki gelişme, önceleri günler, haftalar hatta bazen aylarca sürebilecek olan raporların en fazla dakikalar ile ifade edilebilecek çok kısa bir süre içerisinde hazırlanmasına hatta bunların yapay zekâ ile tahlil edilmesine ve trendlerin oluşturulmasına olanak sağlamaktadır (Aslan, Küçükaltan ve Uzun, 2020). Dolayısıyla krizler meydana gelmeden önce belirtilerinin tespit ve krizi tahmin edilebilmesi (Özdemir, 2014) tüm krizler için olmasa da birçoğu için (Küçükaltan vd. 2006) hiçbir zaman olmadığı kadar mümkün olabilmektedir. Bu sayede teknolojiyi iyi ve doğru kullanabilen örgütler kriz öncesinde hazırlık ve planlama yaparak önlemler alabilmektedirler.

İster öngörülmüş olsun isterse de öngörülememiş, örgütlerin çoğu geleceğinden emin oldukları krizlere karşı bile hazırlık yapmamaktadırlar. Bunu son yaşanılan 2019 yılı ekonomik krizde de görmek mümkündür. Ekonomik göstergeler kamu ve özel borç stokunun yüksekliğine ve olası bir krize işaret ettiği

halde fazla dikkate alınmamış (Mert ve Alan, 2020), sonrasında ise patlak veren COVID-19 salgını krizi derinleştirmiştir. COVID-19 salgınıyla ortaya çıkan kriz ise örgütler açısından başlı başına bir fiyaskodur.

Salgın konusunda onlarca yıldır uyarılar yapan uzmanlara (Henig, 2020), ilk vakanın ortaya çıktığı tarih olan Aralık 2019 (WHO, 2020) ile Avrupa'ya ulaştığı Şubat 2020 sonu (Monella, 2020) ve Türkiye'de görülmeye başladığı 10 Mart 2020 tarihine (Sağlık Bakanlığı, 2020) kadar geçen 2 aydan uzun bir sürede, neredeyse dünyanın hiç bir ülkesinde devletlerin hazırlık yapmadığı, tedbir almadığı yaşananlardan anlaşılmaktadır (Henig, 2020). Halbuki COVID-19 salgınından önce yaşanmış olan H5N1 salgınından (Christophersen ve Haug, 2007) elde edilen tecrübeler göz önünde bulundurulup tedbirler alınsaydı milyonlarca insan ölmemiş, ülkelerin ekonomileri çökmemiş, işletmeler kapanmamış olacaktı.

Nitekim Penrose'un (2000:155) yapmış olduğu araştırma bu hazırlıksızlığın boyutlarını gözler önüne sermektedir. Penrose (2000), Fortune 1000 firmaların %40'ının, diğer firmaların da yaklaşık %80'ninin bir kriz yönetim planları olmadığını ve dolayısıyla da krize hazırlık olmadıklarını tespit etmiştir.

Ernst & Young'ın (2020) yapmış olduğu ve 500 Yönetim Kurulu üyesi ve CEO'nun katıldığı araştırmada ise katılımcıların %80'ni, firmalarının krizlere karşı yeterince ve gerektiği gibi hazırlık yapmadığını belirtmişlerdir (Herlant, 2020). Bu iki çalışma arasında geçen yirmi yıllık süre zarfında yaşanan o kadar krizlere rağmen hiçbir şeyin yapılmamış olması aslında krizlerin ne kadar hafife alındığının da bir göstergesidir.

2006 yılında tahmin edilmesi ve ilk belirtileri 2007 yılı yazında görülmeye başlanan 2008 finansal krizi (Bezemer, 2009; Ferik, 2015) karşısında yine firmalar hiçbir şey yapmamışlar ve sonuçta sadece Amerika'da yirmi beş banka, binlerce firma tasfiye olmuş ve krizin maliyeti bir trilyon doları geçmiştir (Russo ve Katzel, 2011). Bu hazırlıksız yakalanma da kriz sürecinin yönetimine etki etmektedir. Bundan dolayı örgütlerin yaklaşık dörtte üçü (%74) kriz sürecini atlatabilmek için dışarıdan yardım almaktadırlar (PwC, 2019).

Aslında bu durum İkarus sendromunun da bir sonucu olabilir. Yunan mitolojisindeki İkarus ve babasının hikâyesini iş dünyası ve politikaya uyarlayan Beinart (2010), İkarus Sendromunu literatüre kazandırmıştır.

Yunan mitolojisinde İkarus, ünlü bir mimar olan babası Daidalus, Kral Minos tarafından bir adaya hapsedilir. Kral Minos Daidalus'tan, yarı insan yarı boğa olan Minotaurus'un hapsedileceği bir labirent yapmasını ister. Çok iyi bir

labirent yapan Daidalus, Minotarus'u öldürüp kralın kızı Ariadne ile evlenmek isteyen Theseus'a, girişe bağlayacağı bir yumak ipliği takip ederek labirentten nasıl çıkacağını anlatmıştır. Theseus'un Minotaurus'u öldürüp labirentten çıkması, Kralı kızdırır ve mimar Daidalus ve oğlu İkarus aynı labirente hapsedilir.

Daidalus ve İkarus, labirent üzerinde uçan kuşların tüylerini toplarlar ve bu tüylerden bir çift kanat yaparlar. Daidalus oğlu İkarus'a deniz yüzeyine yakın uçmamasını, kanatların suyun neminden dolayı ağırlaşacağını, çok da yükselmemesini, güneşin balmumunu eriteceğini tembih eder. Babasını da alıp kanat çırparak uçmaya başlayan İkarus yükseldikçe uçmayı başarmanın verdiği keyif ve özgüven ile o kadar yükselir ki sonunda güneş kanatlarındaki balmumunu eritir ve İkarus ile babası Ege denizine düşerler.

Örgütler açısından İkarus sendromu, gereksiz yere aşırı güvenli yöneticileri, hırslı projeleri başlatan ve bu süreçte kendilerine ve başkalarına zarar veren liderleri karakterize eder. Heyecandan beslenen bu liderler, yanlış yönlendirilmiş coşkularını dizginleyemezler ve yanlışlarının farkına vardıkları zaman da çoğunlukla yapılabilecek pek bir şey kalmamış olur. Aynı şekilde krizin belirtilerini hafife alırlar ve olsa bile kendilerine fazla zarar vermeyeceklerini, her zaman için bir çıkış yolu bulabileceklerini düşünürler.

Bu sendromun belirtileri:

- Kendi yargılarına aşırı güven duymak,
- Değişimi küçümsemek ve kendisine bir zararı olmayacağını düşünmek,
- Her şeye gücünün yetebileceğini düşünmek,
- Olaylara ve insanlara yukarıdan bakmak,
- Geçmişteki başarılarının sarhoşluğundan kurtulamamak,
- Pervasız ve huzursuz olmak,
- Başkalarının tavsiye ve eleştirilerini küçümsemek,
- Yaptıkları şeylerin uygunluğunu, maliyetini veya zarar verici sonuçlarını görmezden gelmek.

Sadece günümüzde değil, tarih boyunca bir çok yönetici ve lider, bu sendromdan muzdarip oldukları için çevrelerinde yaşanan değişimi ve bu değişimlerin neden olduğu krizleri görmezden gelmişler, küçümsemişler ve sonuçta da yönettikleri örgütlerin yok olmasına veya küçülmesine sebep olmuşlardır.

İster iç isterse de dış çevrede ortaya çıksın, tüm krizler, kaynakları ve etkilerine göre on farklı başlık altında toplanabilir (Çiftçi, 2015):

i. Ekonomik/finansal,
ii. Siyasal/Politik,
iii. Doğal afet,
iv. Ekolojik,
v. Biyolojik,
vi. Sosyal,
vii. Terör kaynaklı,
viii. Yönetimsel,
ix. Teknolojik ve
x. Etik/Ahlaki.

Tablo 1'de verilmekte olan ve PwC'nin (2019) kırk üç ülkeden 2.000 şirket ve 4.500 krizi inceleyerek yapmış olduğu araştırma sonuçları da bu başlıkları büyük ölçüde doğrulamaktadır.

Tablo 1. Krizi Tetikleyen Sebepler

SN	Sebep	Sıklık
1	Finansal/Likidite	%23
2	Teknolojik aksaklık	%23
3	Operasyonda aksaklık	%20
4	Rekabet/Pazarda değişim	%19
5	Yasal/Uyum	%16
6	Siber suç	%16
7	Doğal afet	%16
8	Yönetimde değişim	%15
9	Tedarik zinciri	%14
10	Ürün hatası	%14

Kaynak: PwC, 2019: 6

Krizlerin örgütlere yansımaları genelde finansal olmasına rağmen, çıkış sebeplerine göre adlandırılmaktadırlar. Mesela 2000'de yaşanılan "Anayasa

kitapçığının fırlatılması" krizi, neden olduğu ekonomik çöküş sebebiyle ekonomi çevrelerinde *Kara Çarşamba* olarak adlandırılmıştı ama sonuçta yaşanan bir siyasi krizdi ve siyasi kriz olarak da tarihe geçti. 1999 Düzce depreminin yıkıcı ekonomik sonuçları olmasına rağmen *deprem* olarak anılmaya devam etmiştir.

Bu noktada normalleşmiş anormallerin krize neden olmadığını belirtmekte fayda vardır. Normalleşmiş anormaller derken kastedilen şeyi birkaç örnek ile şu şekilde açıklayabiliriz:

Japonya'da 2021 yılının Mart ayında meydana gelen 7,2 büyüklüğündeki depremde sadece 2 kişi yaralanırken Türkiye'de aynı şiddette 1999 yılında meydana gelen depremde 18.373 kişi vefat etmiş ve 48.901 kişi de yaralanmıştır. 7,2 büyüklüğündeki deprem Türkiye için kriz haliyken Japonya için değildir. Japonya'da 2011 yılında yaşanan 9,0 büyüklüğündeki deprem ise Japonya için kriz olmaktadır. Ülkemizde yaşanan 5,0 ve üzeri depremler can ve mal kaybına yol açarken Japonya'da sıradan olaylardır. Bizim için anormal olan bir durum Japonya için normaldir. Bu krize karşı alınan tedbirlerle doğrudan alakalı olsa da orada deprem çok sık yaşandığı için sıradan bir vaka haline gelmiştir.

1997 yılındaki %1,7'lik enflasyon dikkate alınmazsa, 1995 yılından beri Japonya'da enflasyon oranı bazen ekside bazen artıda olsa da yaklaşık olarak sıfırdır. Japonya'da enflasyon bir anda %10'a çıkarsa bu bir krizdir. Bir ülke düşünün enflasyon oranı sürekli %50 civarında olsun. Bu ülkede enflasyonun %60'a veya %70'e çıkmasının etkisi Japonya'daki %10 kadar olmaz. Halbuki bir tarafta paranın %10 değer kaybetmesi, diğer tarafta ise %60-70 değer kaybetmesi söz konusudur. Yani belli bir noktadan sonra insanların ve piyasaların tepki eşikleri yükselmekte, bir başkası için kabul edilemez, anormal olan bir durum normal olarak kabul edilmektedir. Bu durum anormalin normalleşmesidir.

%1-2 fire oranıyla çalışmaya alışmış bir firmada fire oranının %20'ye çıkması krize neden olabilir ama aynı sektörde %17-18 fire oranı ile çalışmaya alışmış bir firmada fire oranının %20'ye çıkması herhangi bir krize neden olmaz. Bu durum anormalin normalleşmesidir. Anormal koşullar belli bir süre sonra insanlara normal gelmeye başlar.

Kısacası belli bir duruma sürekli maruz kalan toplumlarda yaşananlar normalleşmektedir. Bir kişi, örgüt veya topluma göre anormal olan ve büyük krize neden olabilecek bir durum, bir başka kişi, örgüt veya toplum için sıradan olabilmektedir. Aynı kurbağa ve sıcak su deneyi gibi bir durum oluşmakta, anormal duruma maruz kalma süreklilik arz edince insanlar bu anormal durumu normal karşılamaya başlamaktadırlar.

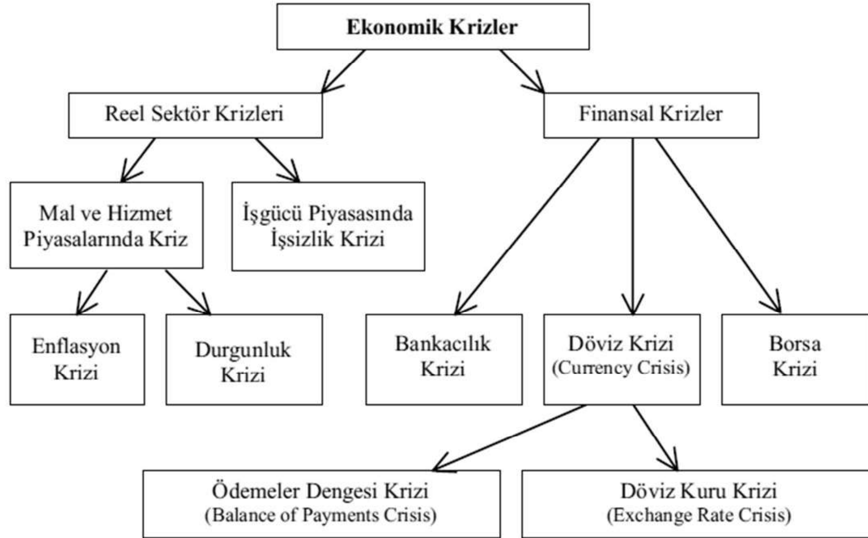
3. Kriz Türleri

Krizleri tetikleyen sebepler bölümünden de anlaşılacağı üzere krizi tetikleyen, ortaya çıkmasına sebep olan olaylar, o krizin türünü tanımlamak için de kullanılmaktadır. Dolayısıyla sebepler aynı zamanda kriz türleri de olmaktadır, bir farkla: Teknoloji kaynaklı krizler, yönetimsel krizin bir parçasıdır.

Bu noktada yukarıda belirtilen kriz sebeplerini ya da türlerini kısaca incelemek gerekirse:

3.1. Ekonomik/Finansal Krizler

Aktan ve Şen (2001:4/1229) ekonomik krizi; "*ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarması*" şeklinde tanımlamaktadırlar. Ekonomik krizler Finansal ve Reel Sektör krizleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.



Şekil 1. Ekonomik Krizler
Kaynak: Kibritçioğlu, 2004:9

Finansal krizler "*döviz ve hisse senedi gibi finans piyasalarındaki şiddetli fiyat dalgalanmaları veya bankacılık sisteminde bankalara geri dönmeyen kredilerin aşırı şekilde artması sonucu yaşanan ciddi ekonomik sıkıntı*" (Kibritçioğlu, 2004:1), reel sektör krizleri ise "*mal, hizmet ve iş gücü piyasalarındaki miktarlarda, yeni üretimde veya istihdamda ciddi daralmalar*" (Kibritçioğlu, 2004:2) olarak tanımlanmaktadır.

3.2. Siyasal/Politik Krizler

Politika ve siyaset genelde aynı anlamda kullanılan iki kavram olsa da birbirlerinden farklı anlamlara gelmektedirler. Siyaset yönetme işi, politika ise iktidarı, otoriteyi kullanmadır (Aköz, 2018). Dolayısıyla politik kriz bir politik istikrarsızlığı nitelendirirken siyasi kriz "*idari ve toplumsal yapının olağan seyri dışında gelişen, olağan dışı, iktidarın ve devletin varlığını tehdit eden, beklenmeyen, belirsizlik düzeyi yüksek, acil karar vermeyi gerektiren, kamu hizmeti sunumunu kesintiye uğratan*" (Genç, 2017:219) olaylar olarak tanımlanmaktadır.

Herhangi bir siyasi partinin yaşadığı kriz politik krizdir ama askeri müdahale veya hükümetin kurulamaması gibi doğrudan doğruya devlet ile ilgili, devletin bekası ile alakalı meseleler siyasi kriz olmaktadır. Politik kriz iktidar partisinde yaşanırsa bu bir siyasi krize de dönüşebilir.

3.3. Doğal Afetler

Doğada meydana gelen olaylar sonucunda "*insanlar ve insan yerleşmeleri üzerinde fiziksel , ekonomik , sosyal ve çevresel kayıplara neden olan, normal yaşamı ve insan faaliyetlerini durdurarak veya kesintiye uğratarak toplulukları etkileyen*" (Ergünay, 2007:1) olaylar olarak tanımlanabilecek afetler insan, jeolojik, iklimsel, biyolojik ve sosyolojik nedenlerden dolayı oluşabilir.

3.4. Ekolojik Krizler

Yaşanılan çevresel felaketler, insanın kendi eliyle yaşadığı dünyayı zehirlemesi, yok etmesi, yaşanılamaz hale getirmesi olan *ekolojik kriz* küresel ısınmadan ozon tabakasının incelmesine, hava, toprak ve su kirliliğinin artmasından biyolojik çeşitliliğin azalmasına, asit yağmurlarından kuraklığa, çölleşmeye bir çok olayı tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bu durum insanlar açısından bir krizdir çünkü insan ırkının varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan kaynakların kullanılamaz hale gelmesine neden olmaktadır.

3.5. Biyolojik Krizler

Biyolojik kriz "*insanlarda hastalık oluşturan ve ölüme yol açabilen bakteri ile virüslerin genetik mühendisliği sayesinde kullanılması*" (Küçükaltan, Badem ve Albayrak, 2006:967) olarak da ifade edilebilir. Biyolojik krizler milyonlarca insanın ölmesine neden olan İspanyol gribi ve COVID-19 gibi salgın hastalık

şeklinde görülebileceği gibi biyolojik ve kimyasal savaşlar için üretilmiş yapay bakteri ve virüslerin insanlarda hastalık oluşturması sonucunda da görülebilir.

3.6. Sosyal Krizler

Bir toplumun sosyal dokusu, sosyokültürel yapısında meydana gelen değişimler, halk yığınlarının huzursuzluğu, çatışması, otoriteye ve düzene başkaldırması, isyanı olarak tanımlanabilecek olan sosyal krizlerin ekonomik, yönetimsel veya siyasi krizden demografik yapının değişmesine kadar birçok farklı sebebi olabilir. Çünkü krizler sadece ülkelerin ekonomik yapılarını bozmamaktadır. Aynı zamanda kültürel ve sosyal yapıları üzerinde de etkili olmaktadır.

3.7. Terör Kaynaklı Krizler

Genel anlamda, terör olaylarının yaşandığı bölgelerde, terör nedeniyle yaşanan huzursuzluk, belirsizlik, göç, ekonomik gerileme, iş hayatındaki belirsizlik ve sıkıntılar, vasıflı çalışan bulma sıkıntısı, güvenlik önlemleri ve terörün neden olduğu siyasi ve sosyal krizlerin tümü için kullanılan bir terimdir.

Terörizmin amacı, "*bir korku iklimi yaratmak, toplumda ve kişilerde korku, panik ve ümitsizlik duygusu yaratarak devlete olan güveni ortadan kaldırmak, sosyal bütünlüğü bozmak ve bu yolla toplumsal düzeni bozarak*" (Baharçiçek, 2000:13) toplumda çatışmayı, isyanı teşvik etmek ve halk yığınlarını sindirmek, böylece hedeflerine ulaşmaktır.

3.8. Yönetimsel Krizler

Yönetim, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için örgütün sahip olduğu kaynakları harekete geçirme sürecidir. Bu süreç örgütsel hedefleri koyma ile başlar ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli planlamaları yapma, bu planları gerçekleştirmek için insan kaynakları dâhil kaynakların organize edilmesi ile devam eder ve yöneticinin planların uygulama sürecinde çalışanlara liderlik etmesi, bizzat uygulamanın içinde bulunarak yürütme faaliyetini icra etmesi, birimler ve çalışanlar arasında koordinasyonu sağlaması ile nihayete erer. Tüm bu süreçlerin içerisinde olan fakat genelde en sonda gösterilen kontrol süreci ise yönetimin icra ettiği en önemli fonksiyonlardan biridir. Hedef koyma, planlama, organize etme ve yürütme safhalarında gerçekleştirilen kontrol, sadece bu safhaların ne kadar doğru ve olması gerektiği gibi işletildiği ile ilgili olmayıp çevresel koşulların takip edilmesi, eğer değişmişse ya hedefin ya planlamanın ya

yürütmenin ya da tümünün yeni koşullara göre tekrardan formülize edilmesi ve uygulamanın ne kadar planlama ile uyum içerisinde yapıldığıyla da ilgilidir.

Tüm bu süreçler göz önüne alındığında, yönetim sürecinin aslında örgütün değişen iç ve dış çevre koşullarına adaptasyon veya dengeye gelme süreci olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu süreçlerdeki bir hata, örgütün çevresiyle dengeye gelmemesi ile sonuçlanacağından bir belirsizlik ortamı oluşacaktır. Bu da yönetimsel kriz demektir.

Örgütlerin yaşadığı grevden, üretim, finans, pazarlama, teknoloji veya insan kaynakları sorunlarına kadar tüm sorunlar, bu süreçlerin doğru ele alınmaması, gerektiği gibi yönetilememesinden kaynaklanmaktadır çünkü örgüt çevresi ile dengeye gelememiş ve bu dengeye gelememe nedeniyle de krize girmiştir.

Benzer durum teknoloji kaynaklı krizler için de geçerlidir. Bir örgütün stratejik hedeflerini şekillendirmek ve gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan teknolojik kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanması (Mestçi ve Kul, 2005) teknoloji yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Örgütün değişen teknolojilere ayak uyduramaması, teknolojik gelişmelerin gerisinde kalması veya elde ettiği, örgüte kattığı teknolojiyi doğru veya etkin bir şekilde kullanamaması sonucunda örgütün değişen çevresel koşullarla dengeye gelememesi, rekabet edememesi ve geleceğini tehlikeye atılması sonucunda da krizler oluşmaktadır.

3.9. Etik/Ahlaki Krizler

Haluk Bilginer'in dediği gibi "*müşteriyi kazıklamanın 'Ticari Zekâ', halkı sürekli kandırmanın 'Siyasi Zekâ', ambulans arkasına takılmanın 'Pratik Zekâ', şike yaparak kazanmanın 'Sportif Zekâ', niyeti suistimal etmenin 'Kıvrak Zekâ' olarak algılandığı bir ülkenin zekaya değil, ahlaka ihtiyacı vardır*". Etik krizler ahlaki değerlerin çökmesi, yozlaşması sonucunda meydana gelen krizlerdir. Bu krizler genelde toplumsal yozlaşma ile kurumsal ahlaki çöküş (ya da diğer bir adıyla kurumsal yozlaşma ve yolsuzluk) olarak kendini gösterir ve toplumun yapısını, varlığını tehdit eder.

Kurumsal yolsuzluk, kişilerin yapmakla mükellef oldukları görevleri yerine getirmek için rüşvet istemesi, görevini yerine getirirken kişiler arasında ayırım yapması olarak tanımlanabilir. Yozlaşma ise temel ekonomik, politik, hukuki sistemler dâhil toplumsal hayatın düzen içerisinde yaşanabilmesi için gerekli olan sistemlerin zayıf, yetersiz kalması (Onur, 2021) ve sistemin tüm insanlar yerine belli bir grubunun çıkarları doğrultusunda işletilmesidir.

Sonuç

Çince kriz anlamında kullanılan *Weiji* kelimesinin "*tehlike ve fırsat*" anlamına geldiği iddiası gerçeği yansıtmıyor olsa da gerçek anlamı olan "dönüm noktası" (Mair, 2009) kriz süresinin ve sonrasının ne kadar önemli olduğunu anlatmaktadır. Krizler iyi yönetilmediğinde yıkım, iyi yönetilebildiği taktirde ise fırsatlar sunmaktadır. Dolayısıyla krizler sadece örgütler için değil, tüm canlılar için kelimenin tam manasıyla bir dönüm noktası olmaktadır.

Tüm paydaşları için bu kadar önemli bir konu olan kriz, örgütler tarafından çoğunlukla hafife alınmakta, krize hazırlık ve kriz yönetim planları yapılmamakta (Penrose, 2000:155) ve sonuçta da kriz patlak verdiğinde bu ihmalin karşılığı ağır bedellerle ödenmektedir.

Kriz insanlığın ilk gününden beri var olmuştur ve bundan sonra da var olacaktır. Dolayısıyla krizlerin şekli, nev'i, sebepleri yıllar içinde değişse de sonuçları pek farklı olmamıştır ve olmayacaktır. Bunda örgütlerin krizleri yönetme süreçlerinin yanı sıra örgütün yönetim stili, örgüt kültürü, örgütün paydaşlarla ve kendi içerisinde kurduğu iletişimin yoğunluğu, tamlığı ve ne kadar zamanında yapıldığı da rol oynamaktadır.

Kaynakça

Abu Amuna, Y. M., Al Shobaki, M. J. ve Abu Naser, S. S. (2017). Strategic Environmental Scanning: an Approach for Crises Management. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(3), 28-34.

Aköz, S. (2018). Politika Kavramının Siyaset Kavramı Yerine Kullanılması ve Bilimsellik Tartışmaları Bağlamında Devlet Olgusuyla İlişkisi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 160-180.

Aktan, C. C. ve Şen, H. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, 2(42), 1225-1230.

Aslan, M., Küçükaltan, D., ve Uzun, D. (2020). Kriz Yönetim Süreci Değerlendirme Ölçekleri Geliştirilme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2382-2406. https://doi.org/10.20491/isarder.2020.982

Baharçiçek, A. (2000). Etnik Terör ve Etnik Terörle Mücadele Sorunu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 11-27.

Beinart, P. (2010). *The Icarus Syndrome: A History of American Hubris*. New York: Harper Collins.

Bezemer, D. (2009). *Why some economists could see the crisis coming*. Financial Times. Erişim Adresi: https://www.ft.com/content/452dc484-9bdc-11de-b214-00144feabdc0., Erişim Tarihi: 26.03.2020.

Christophersen, O. A. ve Haug, A. (2007). More about hypervirulent avian influenza: Is the world now better prepared? *Microbial Ecology in Health and Disease*, 19(2), 78-121.

Çiftçi, G. (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tekirdağ.

Dinçer, Ö. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ergünay, O. (2007). *Türkiye'nin Afet Profili*. TMMOB Afet Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.

Genç, F. N. (2017). Türkiye'de Askeri Müdahaleler ve Kriz Yönetimi. International *Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(16), 219-240.

Henig, R. M. (2020). Why weren't we ready for this virus? *National Geographic*, Temmuz-2020, Erişim Adresi: https://www.nationalgeographic.com/magazine/2020/07/why-werent-we-ready-for-this-virus/, Erişim Tarihi: 28.06.2020

Herlant, M. (2020). *How your organization can assess and respond to COVID-19 related risks*. Ernest & Young, Erişim Adresi: https://www.ey.com/en_be/covid-19/is-your-organization-prepared-to-respond

İncaz, S. (2018). Kriz Açısından Yönetim. Akdemir, A. (Ed.) *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim* (s. 455-474), İstanbul: Beta Yayınları.

Kibritçioğlu, A. (2004). Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001. *Macroeconomics 0401008*, University Library of Munich, Germany.

Koselleck, R. ve Richter, M. W. (2006). Crisis. *Journal of the History of Ideas*, 67(2), 357-400.

Kutlu, H. A. ve Demirci, N. S. (2011). Küresel Finansal Krizi (2007-?) Ortaya Çıkaran Nedenler, Krizin Etkileri, Krizden Kısmi Çıkıs ve Mevcut Durum. *Muhasebe ve Finans Dergisi*, Ekim-2011, 121-136

Küçükaltan, D., Badem, M. ve Albayrak, M. (2006). *Küresel Ekolojik ve Biyolojik Krizler Ekseninde Türkiye'de Kırsal Turizm.* Türkiye 7. Tarım Ekonomisi Kongresi Bildiriler Kitabı (s. 965-970), Antalya.

Mair, V. H. (2009). *How a misunderstanding about Chinese characters has led many astray*. Erişim Adresi: http://pinyin.info/chinese/crisis.html, Erişim Tarihi: 29.06.2020

Mert, G. ve Alan, T. (2020). Girişimcilerin Kriz Algısı ve Kriz ile Başa Çıkma Stratejileri. *Social, Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(32), 1048-1064

Mestçi, A. ve Kul, R. H. (2005). *Teknoşirketler'de Kriz Yönetim Sistemi.* Erişim Adresi: https://ab.org.tr/ab05/tammetin/156.pdf.

Monella, L. M. (2020). *COVID-19 outbreak in Italy: What are other EU countries doing?* Erişim Adresi: https://www.euronews.com/2020/02/24/covid-19-outbreak-in-italy-what-are-other-eu-countries-doing . Erişim Tarihi: 27.02.2020

Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 17(1-2), 203-212

Onur, S. (2021). Kurumsal Ahlaki Çöküntü: Yozlaşma ve Yolsuzluk Üzerine Teorik Bir İnceleme. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 133-168.

Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özdemir, L. (2014) 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 79-105

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114

Özoran, B. A. (2017). Kaos: Örgütler İçin Bir Risk mi Yoksa Bir Fırsat mı? *Social Sciences Research Journal*, 6(4), 253-269.

Pearn, J. H. (2012). One flap of a Seagull's wings. *Annals of the ACTM: An International Journal of Tropical and Travel Medicine*, 13(1), 13-15.

Penrose, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155-171.

PwC (2019). *PwC Küresel Kriz Araştırması 2019*. Erişim Adresi: https://www.pwc.com.tr/kuresel-kriz-arastirmasi-2019. Erişim Tarihi: 19.03.2020

Russo, T. A. ve Katzel, A. J. (2011). *The 2008 Financial Crisis and Its Aftermath: Addressing the Next Debt Challenge* (Occasional Paper No. 82). Washington DC: Group of Thirty.

Sağlık Bakanlığı (2020). *Türkiye'deki Günlük COVID-19 Vaka Sayıları.* Erişim Adresi: https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/haberler/turkiye-deki-gunluk-covid-19-vaka-sayilari.html, Erişim Tarihi: 28.06.2020

TOBB (2020). *İş Dünyası Corona Virüs İçin Ekonomik Tedbirler.* Erişim Adresi: https://tobb.org.tr/Sayfalar/20200323-covid-destegi.php, Erişim Tarihi: 28.03.2020

WHO (2020). *The First Few X cases and contacts (FFX) investigation protocol for coronavirus disease 2019 (COVID-19)* (Referens Number: WHO/2019-nCoV/FFXprotocol/2020.2)

Yıldırım, S. (2010). 2008 Yılı Küresel Ekonomi Krizinin Dünya ve Türkiye Ekonomisine Etkileri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,12(18), 47-55

2. Bölüm

Kriz Yönetim Süreci

Mübeyyen Tepe Küçükoğlu

Giriş

Kriz sözcüğü telaffuz edildiğinde çoğunlukla olumsuz bir çağrışım yapar ve geçmişte tecrübe edilen kriz durumları ile eğer doğru bir şekilde yönetilemediyse olumsuz etkilerini akla getirir. Yaşanan krizler çeşitlilik arz etmektedir. Örneğin, günümüzde tüm dünyanın tecrübe ettiği Covid-19 gibi salgın sebepli krizler olabileceği gibi, deprem, tsunami, sel felaketleri gibi doğal afetler ya da nükleer patlamalar, terör olaylarının yanında, ekonomik, politik krizleri de bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de birçok kriz durumunu tetikleyici faktör olarak öne çıkmakta, işletmeler özellikle sosyal medya üzerinden ciddi etkilere maruz kalabilmektedirler. Yaşanan krizler ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve işletmeden işletmeye farklı etkiler gösterebilmektedir. Bunun yanında, işletme açısından düşünüldüğünde işletmenin kriz konusunda önceden bir hazırlık yapıp yapmadığı, kriz ekibi gibi hemen harekete geçecek bir yapının mevcudiyeti de krizin etkilerinin boyutu açısından önemlidir. Bu bakımdan krizleri yönetilebilir ve yönetilemez krizler olarak ayırdığımızda, bir kriz durumunun yönetilebilir kriz olarak nitelendirilmesindeki en büyük faktör işletmenin önceden hazırlamış olduğu bir kriz planı olup olmamasıdır.

İşletmeler büyüdükçe krizle karşılaşma olasılıkları da artmaktadır. PwC (2019) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, 5.000 üzerinde çalışanı olan işletmelerin yılda ortalama 5'ten fazla sayıda kriz yaşama olasılığı daha

küçük işletmelere kıyasla daha fazladır. Bununla birlikte sektörel bazda krizler değişebilir. Örneğin kasırga gibi doğal afetler her sektör için aynı anlama gelmez, finans sektöründeki bir işletme için önemsiz görülebilir ancak inşaat sektöründe veya sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için anlamı çok daha farklı olabilir.

İşletmeler açısından krizin boyutuna göre zaman zaman bir dönüm noktası anlamına gelebilen krizler, büyük oranda belirsizlik durumuna sebebiyet vererek işletme itibarını ve paydaşlarla olan ilişkilerini tehdit etmektedir. Bu nedenle varlığını devam ettirmek temel prensibiyle hareket eden işletmeler, söz konusu belirsizliği ve tehditleri en kısa sürede ve en az çaba ile ortadan kaldırmaya yönelik faaliyetleri içeren kriz yönetimi sürecini yürütürler (Güden, 2019). Kriz yönetimi süreciyle ilgili literatür incelendiğinde birbirinden çok farklı olmamakla beraber çeşitli yazarlar tarafından 3, 4 veya 5 aşamalı kriz yönetim süreci sınıflandırmaları yapıldığı görülmektedir. Kriz yönetim sürecinin ilk aşaması potansiyel kriz sinyallerinin alınmasıyla başlamaktadır, ikinci aşamada ise krize hazırlık ve önleme süreci gelir, üçüncü aşama krizin neden olduğu etkilerin analiz edilip sınırlandırılmaya çalışıldığı aşamadır, dördüncü aşamada kriz sonrası normale dönme süreci yaşanırken son aşamada ise krizden neler öğrendik sorusuna cevaplar aranır (Tepe Küçükoğlu, 2020).

Bu bölümde, günümüz krizlerinin özelliklerine değinilmekte, çeşitli krizlerden örnekler verilmekte, kriz yönetimi ve bu sürecin aşamaları anlatılmaktadır.

1. 21. Yüzyılda Krizler ve Kriz Yönetimi

Krizler yalnızca günümüze özgü değildir, insanlığın varoluşundan beri birçok kriz durumuyla karşı karşıya kalınmıştır. Ancak gelişen yeni iletişim teknolojileri ve küreselleşmenin de etkisiyle birlikte günümüzde krizler daha fazla görünür ve fark edilir duruma gelmiştir (Güden, 2019). Bununla birlikte günümüzde yaşanılan çağın siyasi, ekonomik ve sosyolojik olarak oldukça karmaşık ve konjonktür bakımından da birçok şeye gebe olması, karşı karşıya kalınacak krizlerin hem sayıca hem de zorluk düzeyinin artmasına, etki alanının da makro düzeyde olmasına neden olmaktadır (Arklan & Kartal, 2018). İşletmeleri gelecekte en çok endişelendiren kriz türleri arasında ilk sıralarda siber suçlar, piyasadaki değişim ve etik olaylar gelmektedir (PwC, 2019). Bu nedenle, günümüz işletmeleri kriz olasılıklarını hesaplarken ve krize hazırlık çalışmaları yaparken bu kriz türlerine daha çok odaklanmalıdır.

Kriz, iç veya dış kaynaklı faktörlerden veya görece küçük görünen olayların sonradan büyümesiyle tetiklenen, işletmenin birçok fonksiyonunu etkileyen

ve rutin operasyonlarında aksamaya neden olan, bununla birlikte işletmede itibar kaybına da sebep olan bir durumdur (PwC, 2019). Yaşanan krizler, işletmelerin varlığını tehdit eden düşük olasılıklı, yüksek etkili bir olaydır, bununla birlikte sebep, sonuç ve çözüm yollarının belirsizliği, kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiği inancıyla karakterize edilirler (Pearson & Clair, 1998). Küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler kriz kavramını ve buna bağlı olarak kriz yönetimini de etkilemektedir. Geleneksel medyaya ek olarak, yeni medyanın çarpan etkisiyle bugün krizler daha görünür hale gelmiş durumdadır (Güden, 2019). Yeni medya kanalları vasıtasıyla yaşanan bir olayın haberi geleneksel medya araçlarından ziyade yeni medya araçları ile takip edilmekte ve en güncel bilgiler buradan elde edilmektedir.

Koronis ve Ponis (2018), karmaşık ve birbiriyle ilişkili modern toplumlar ve ekonomiler için geleneksel yaklaşımların etkin kriz yönetimi için sınırlama getirdiğini öne sürmektedirler. Yönetim teorisi ve işletme yöneticilerinin değişen çevrenin getirdiği stratejik zorluklar, artan krizler, ani ve beklenmedik kaza ve felaketlere adapte olma ve üstesinden gelme kapasitelerini keşfetmeleri gerekmektedir. Yaşanan kriz türleri ve sebeplerine bakıldığında görülen farklılaşmanın kriz yönetim biçimlerine de yansıtılması işletmeleri olası felaketlerden koruyacaktır. Tablo 1'de yakın geçmişte çeşitli işletmelerin tecrübe ettiği krizler ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1. Çeşitli Kategorilerde Yaşanan Krizlerden Örnekler

Kategori	İşletme	Kriz nedeni ve sonuçları
Ekonomik ve Finansal	Mudurnu Tavukçuluk	Sabit kur uygulaması dolayısıyla yeni yatırımlar yapmış olduğundan, dalgalı kura geçilmesi ile bu krizi yönetemeyerek iflas etmiştir
	Demirbank	Türkiye'nin en büyük beş bankasından biriyken, faizlerin yükselmesiyle birlikte likidite krizi yaşayarak iflas etmek durumunda kalmıştır
Teknoloji	Akbank	2017 yılı Mart ayında internet, mobil, çağrı merkezi, para çekme makineleri gibi tüm dağıtım kanallarının çökmesi çok uzun sürmemesine karşın müşterilerin mağdur olması bir çok şikayetin ve müşteri memnuniyetsizliğin oluşmasına sebep olmuştur.
	Onur Air	2011 yılında yaşanan Van depremi sürecinde yardım çalışmalarının en yoğun biçimde sürdüğü dönemde, Onur Air'ın yeni bir kampanya başlattığını ilan etmesi ve bu kampanyanın da işletmenin Facebook sayfasına katılacak olan her yeni takipçisi için kişi başı bağış yapacağını duyurması, fırsatçılık yapması şeklinde algılanmış ve tepkiye yol açmıştır. Onur Air söz konusu krizi yönetememiş ve çok kısa bir süre içerisinde sosyal medya sayfalarında yüzlerce olumsuz yorum ile karşılaşmasına ve marka değerini yitirmesine sebep olmuştur

Etik	Facebook ve Cambridge Analytica Danışmanlık Şirketi	87 milyon Facebook kullanıcısının kişisel verilerini izinsiz ve uygunsuz olarak kullandığının ortaya çıkması üzerine Facebook'un başlangıçta var olmama ve mesafe stratejisi izlediği ancak krizin seyri içerisinde af dilemeye başvurduğu; Cambridge Analytica'nın ise süreç boyunca inkâr, saldırı ve mesafe stratejisi izlediği görülmüştür. Facebook ve Cambridge Analytica yöneticileri, arenada uyguladıkları stratejilerle çatışan sesleri ikna etmekte başarılı olamamış, bunun sonucunda ceza davaları ve yaptırımlarla karşı karşıya kalmıştır.
	Volkswagen	Volkswagen Group'un, 2007 yılından 2014 yılına kadar ürettiği dizel motorların Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) emisyon testlerinde kamuoyunu yanlış bilgilendirerek değerleri düşük gösterdiği anlaşılmıştır. Volkswagen grubunun CEO'su Martin Winderkorn, emisyon testleri sırasında hileli yazılımlar için özür dilemiş ve istifa etmiştir. Bu olay, işletmenin satış ve hisse değerlerini düşürmüş, firma itibarı zarar görmüştür.
Doğal Felaketler	Covid-19 salgını 2020 yılına damgasını vurarak havacılık, turizm, yiyecek-içecek hizmetleri, eğitim başta olmak üzere birçok sektörde toparlanması uzun ve zahmetli bir süreç olacak derin bir krize neden olmuştur. Ülkeler hazırlıksız yakalanmakta birlikte, önlem almakta gecikmiş, halk sağlığını korumak amaçlı tedbirler birçok işletme için geri dönülemez zararlara neden olmuştur. Dünya genelinde 3 milyondan fazla insan hayatını kaybetmiştir. Halen devam eden krizin büyüklüğü ve etkileri ancak kriz tamamen bittikten sonra gelecek yıllarda net bir şekilde hesaplanabilecektir.	

Kaynak: (Güden, 2019; Özcüre, 2018; Temelli & Toplu Yaşlıoğlu, 2017; Worldometer, 2021)

2. Kriz Yönetim Süreci

Krizler çoğunlukla beklenmedik bir şekilde gerçekleşse de kriz durumlarını tetikleyebilecek olan sektör yapısı, işletme çalışanları, müşteriler, ülkenin ekonomik ve siyasi yapısı, coğrafi düzlem gibi farklı değişkenlerin durumu çeşitli tahmin yöntemleri ile analiz edilerek önceden kestirilebilir (Arklan & Kartal, 2018). İşletmelerin karşılaştıkları krizlere vereceği tepkiler ve alacakları önlemler sonuç olarak bu işletmelerin ya varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacak ya da yok olmalarına neden olacaktır (Güden, 2019). Kriz yönetimde en temel amaç tehdit altındaki işletmeyi korumak ve kayıpları minimize etmektir (Koronis & Ponis, 2018). Etkili bir kriz yönetimi için, kriz yönetiminin üç temel aşamasını oluşturan kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası çalışmaların oluşturulan kriz yönetim ekibince koordine edilerek, belirli bir plan çerçevesinde sistematik olarak uygulanması, krizin sebep ve etkilerinin analiz edilerek tüm paydaşlarla paylaşılması oldukça önemlidir (Arklan & Kartal, 2018). İşletmelerin stratejik yetenekleri ve kriz yönetim becerileri sayesinde organizasyonel dayanıklılığı artar. Burada dayanıklılık olarak adlandırılan kavram baskı altındaki bir sistemin bir

kaos veya tedirginlik durumunu takiben dengeye ne kadar hızlı döndüğünü ifade etmektedir (Koronis & Ponis, 2018). Bu açıdan işletmelerin çeşitli boyutlarda etkileri olan krizlere dayanıklılığının artması kriz yönetim becerileri sayesinde gerçekleşecektir. Koronis ve Ponis (2018), bir işletmenin dayanıklılığının birtakım temeller üzerine kurulduğunu ifade etmektedir. Hazırlıklı olma, yanıt verme, uyum sağlama ve öğrenme ile örgütsel dayanıklılığın temelini oluşturan güven ve güçlü algılanan kimlik gibi uygun kültürel yapı ve sosyal sermaye olarak sıralanmaktadır.

Kriz yönetiminin temel amaçlarından biri de kriz zamanlarında ortaya çıkan negatif algıları ve stresli durumları hafifletmektir. Bu sebeple, kriz öncesi dönemde krize karşı bağışıklık kazanma adına gerekli önlemlerin alınması, kriz anında krizin etkilerinin sınırlandırılması, yarattığı fırsatların değerlendirilmesi, kriz sonrası dönemde de krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılarak, normale dönüşün sağlanması için gerekli faaliyetlerin hayata geçirilmesini sağlar (Arklan & Kartal, 2018). Kriz yönetimi çabalarının etkinliği, işletme operasyonlarının sürdürülebildiği/ devam ettirildiği, paydaşların kayıplarının en aza indirildiği ve alınan dersler gelecekteki olaylara aktarılabilecek şekilde öğrenme gerçekleştiğinde söz konusu olur (Pearson & Clair, 1998). Yaşanan krizlerden ders çıkarmak işletmeler açısından çok önemlidir. Krizlerden ders çıkarma ya da öğrenme aşaması işletmeler krizi atlattıktan sonra göz ardı edilebilir. Ancak, öğrenme aşamasını dikkate alan işletmeler gelecek krizlere daha hazırlıklı olmakla birlikte benzer krizleri daha az kayıpla atlatabilirler.

Yaşanan krizin geniş çaplı etkilerini yöneterek kontrol altına alabilmek için liderlik, karar verme, iletişim gibi yönetim konuları kriz yönetimde öne çıkan başlıklardır. Belirsizliğin hakim olduğu bu süreçte; hızlı karar verme ve karmaşadan düzen oluşturma becerileri, faaliyetleri koordine etme, iletişim düzeni kurma, etkilenen tüm taraflara güvence verme ile krizi en az zararla geçirme gibi hedefler yer almaktadır (Özcüre, 2018). Bir kriz liderinin başarılı olmasında kritik öneme sahip birtakım kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar;

- Kriz sinyallerini doğru okumak,
- Lidere duyulan güven,
- İletişim kaynaklarının doğru kullanılması ve şeffaflık,
- Hızlı karar verme gerekliliği,
- Geçmiş olaylardan dersler çıkarma ve tecrübe,

- Ekibe güvenmek ve destek almak,
- Krizin ardından olağan duruma geri dönme ve düzenin sağlanması için liderlik etmek şeklinde yer almaktadır (Tepe Küçükoğlu, 2020).

Kriz lideriyle birlikte kriz ekibinde yer alan takım üyelerinde bulunması beklenen nitelikler de algılama yeteneğinin yüksek olması, sezgilerinin güçlü olması, birden fazla alanda bilgi sahibi olması, ilave sorumluluk alabilecek yapıda olması, net düşünebilmesi, kararlı olması, strese dayanıklı olması ve problem çözme yeteneğine sahip olması şeklinde sıralanmaktadır (Vergiliel Tüz, 2014).

Kriz yönetimi süreciyle ilgili literatür incelendiğinde birbirinden çok farklı olmamakla beraber çeşitli yazarlar tarafından 3, 4 veya 5 aşamalı kriz yönetim süreci sınıflandırmaları yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırma örneklerinden birkaçı aşağıda sırasıyla yer almaktadır.

Pearson ve Mitroff (1993)'un kriz yönetimini 5 faza ayıran çalışmasında yer alan fazlar şunlardır:

- Faz 1: Kriz sinyallerinin alınması: Kriz durumu gerçekleşmeden önce işletmenin özellikle dış çevresindeki değişimlere ait sinyallerin dikkate alınması, olası kriz durumlarının habercisi olayların gözlemlenmesidir
- Faz 2: Krize hazırlık / Önleme: Sinyalleri tespit edilen bir kriz durumunun gerçekleşmeden önce önlenmesine yönelik faaliyetleri içerir
- Faz 3: Hasar kontrolü ve sınırlandırılması: Yaşanan krizin etkilerinin kontrol altına alınması ve azaltılmasına dair faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir
- Faz 4: Krizden toparlanma: Kriz dönemi bittikten sonra işletmenin kriz öncesi durumuna dönebilmesi için yapılacak eylemleri içerir
- Faz 5: Öğrenme: Tecrübe edilen krizin nedenlerinin, alınan aksiyonların ve etkilerinin gözden geçirildiği, benzer krizlere hazırlıklı olmak adına neler yapılması gerektiğinin kayıt altına alındığı aşamadır

Nyenswah vd. (2016) ise, 2014-2015 yılları arasında yaşanan Ebola salgını ile ilgili yaptıkları çalışmada, krizi 4 faza ayırarak incelemiş ve bu fazlarda liderliğin kritik rolüne değinmişlerdir. Buna göre krizin fazları:

- Faz 1: Erken farkındalık ve hızla harekete geçme: Krizin ilk farkına varıldığı dönemdir

- Faz 2: Acil durum dönemi/Teyakkuz hali: Vaka sayılarının hızla tırmanışa geçtiği, vatandaşların korku ve ölümle yüzleştiği, sağlık sisteminin yönetimine odaklanıldığı dönemdir
- Faz 3: Salgının azalması: Vaka sayılarının azalmaya başladığı, eğrinin inişe geçtiği, salgının kontrol altına alınmasıyla ilgili dönemdir
- Faz 4: Uzun dönem: Az sayıda vakanın gözlendiği, bölgesel az sayıda vakanın olduğu dönemdir

Aslan ve arkadaşları (2020) ise, kriz yönetim sürecini değerlendirmek üzere geliştirdikleri kriz yönetim ölçeği için kriz yönetimini beş aşamada incelemişlerdir. Bu aşamalar:

- Faz 1: Çevresel tarama ve tahmin safhası: İşletmelerin kriz öncesinde iç ve dış çevre taraması yaptığı ve olası krizlerin meydana gelmeden tahmin edilebileceği aşamadır
- Faz 2: Tespit ve planlama safhası: Söz konusu kriz durumu meydana geldiğinde boyutları, etkileri ve yapılacakların kararlaştırıldığı hazırlık olarak adlandırılan aşamadır
- Faz 3: Tedbirlerin alınması: Bir önceki aşamada yapılan planlama esas alınarak alınan önlemler ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yer aldığı aşamadır
- Faz 4: Durum değerlendirme/Krizin etkilerini değerlendirme: Gerçekleşen krizin etkilerinin irdelendiği durum değerlendirme aşamasıdır
- Faz 5: Krizden öğrenilenlerin uyarlanması: Bu son aşamada, kriz yönetimi sürecinde elde edilen verilerle örgüt yapısı ve süreçlerinde gerçekleştirilen değişikliklerle bir başka krize karşı direnç geliştirmenin veya dayanıklılığı arttırmanın olduğu aşamadır.

Sweetser ve Metzger (2007)‘e göre ise temelde kriz yönetim süreci; krize hazırlık dönemi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Krizin tespit edilmesi, önlemlerin alınması ve meydana geldikten sonra da hızlı bir şekilde çözülmesi kriz sürecinin her aşamasında dikkatli ve sistematik analiz ve çalışmaları içerir. Bu sayede elde edilen bulgular sonucu etkili stratejiler geliştirilerek kriz durumlarının başarıyla sonuçlanması mümkün olur. Benzer şekilde Vergiliel Tüz (2014) de kriz yönetim sürecini kriz öncesi yönetim, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetim olarak üç aşamada ele almıştır. Kriz yönetim süreci ile ilgili çeşitli yazarların yapmış olduğu sınıflandırmalar aşağıda Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Kriz Yönetim Süreci ile İlgili Sınıflandırmalar

Kriz Yönetim Süreci Aşamaları	Yazar
Faz 1: Çevresel tarama ve tahmin safhası Faz 2: Tespit ve planlama safhası Faz 3: Tedbirlerin alınması Faz 4: Durum değerlendirme/Krizin etkilerini değerlendirme Faz 5: Krizden öğrenilenlerin uyarlanması	(Aslan vd., 2020)
Faz 1: Erken farkındalık ve hızla harekete geçme Faz 2: Acil durum dönemi/Teyakkuz hali Faz 3: Salgının azalması Faz 4: Uzun dönem	(Nyenswah vd., 2016)
Faz 1: Kriz öncesi yönetim Faz 2: Kriz anı yönetimi Faz 3: Kriz sonrası yönetim	(Vergiliel Tüz, 2014)
Faz 1: Kriz sinyallerinin alınması Faz 2: Krize hazırlık / Önleme Faz 3: Hasar kontrolü ve sınırlandırılması Faz 4: Krizden toparlanma Faz 5: Öğrenme	(Pearson & Mitroff, 1993)
Faz 1: Krize hazırlık dönemi Faz 2: Kriz dönemi Faz 3: Kriz sonrası dönem	(Sweetser & Metzger, 2007)

2.1. Krize Hazırlık Dönemi

Kriz öncesi dönem krize hazırlık dönemi olarak da adlandırılır. Bu dönem içerisinde, potansiyel risklerin neler olacağının belirlenmesi, sektörel bazda krize neden olabilecek olayların meydana geliş olasılıklarının hesaplanması, ileride böyle bir durumla karşılaşılması halinde atılacak olan adımların belirlenmesi, strateji ve taktiklerin oluşturulması, krize karşı her türlü ekibin ve araçların hazır hale getirilmesi gibi aşamaları kapsar (Arklan & Kartal, 2018). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde artık önceden hazırlanması uzun zaman alacak finansal ve satışa ilişin raporlar veya rakip analiz raporları gibi işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimler hakkında bilgi sahibi olacağı raporlar artık anlık olarak hazırlanabilmektedir. Bu sayede olası bir kriz durumunun daha oluşmadan belirtilerinin öngörülebilmesi birçok araç sayesinde mümkün olabilmektedir (Özdemir, 2014).

Kriz öncesi dönemde yapılacak en önemli faaliyetlerden biri etkili bir kriz yönetim planının hazırlanmasıdır. Söz konusu kriz planı işletmenin öngörebildiği çeşitli kriz durumlarına yönelik alacağı önlemler ile vereceği tepkiler değerlendirilerek hazırlanmakta ve kriz döneminde durumu yönetecek ekibin faaliyetlerini planlamaktadır (Temelli & Toplu Yaşlıoğlu, 2017). İşletmelerin stratejilerini, amaç ve hedeflerini, imaj ve itibarını hatta mevcudiyetini tehdit eden kriz durumu, işletmenin boyutu, faaliyet alanı ve geçmiş başarılarından bağımsız yönetilmesi zor ve kaotik bir sürece yol açar. Bu nedenle, bir kriz hazırlığı ve planlaması olmayan işletmeler, karşı karşıya kaldıkları krizleri yönetmekte zorlanırlar ve krizin etkilerini çok daha fazla hissederler (Karaağaç, 2013).

Vergiliel Tüz (2014), işletmeleri krizlere hazırlıklı olma düzeyleri açısından dört kategoriye ayırmaktadır:

- Krize yatkın işletmeler, önemli krizler öncesinde erken uyarı sistemine sahip olmayan, hasarı sınırlama ve krizin etkilerini azaltma konusunda önceden hazırlığı olmayan işletmelerdir. Bununla birlikte yaşanan krizlerden ders çıkarmazlar
- Krize duyarlı işletmeler, krize yatkın işletmeler kadar krize hazırlık çalışmalarına ilgisiz değildirler. Özellikle doğal ve insan kaynaklı krizler için önceden hazırlık yaparlar ancak bunların dışındaki ekonomik veya teknoloji kaynaklı kriz türleri için çok da hazırlıklı oldukları söylenemez
- Krize kısmen hazırlıklı olan işletmeler, ciddi operatör hataları veya güvenlik problemleri gibi mevcut operasyonların durmasına neden olabilecek kriz türlerine karşı ayrıntılı plan ve prosedürlere sahip olmakla birlikte daha karmaşık kriz yönetimi süreçlerini gereksiz görmektedirler
- Krize dayanıklı işletmeler, birçok kriz türünü önceden tanımlayarak önlem alma konusunda gelişmiştirler. Krizin gerçekleşmesini önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik planlama çalışmaları, kriz ekipleri mevcuttur

Bununla birlikte, işletmeler krizlere karşı proaktif ya da reaktif bir tutum izlemeyi seçebilir. Seçtikleri tutuma göre de değişiklikleri izleme, yorumlama ve plan geliştirme tarzları farklılık gösterir. Örneğin, reaktif tutum izleyen işletmeler, krize ilişkin tahmin ve olasılık belirleme araçlarına çok önem vermez, olası sinyalleri ciddiye almaz hatta yok sayar. Diğer taraftan, proaktif tutum gösteren işletmeler, iç ve dış çevredeki gelişmeleri ve değişiklikleri yakından takip ederek örgüt yapısını ve bu değişime adapte olmayı sağlayacak plan ve programları hazırlar, uyarı ve sinyalleri dikkate alırlar (Göztaş, 2012; Rodoplu & Aktekin,

2020). Proaktif işletmeler, kriz yönetimi sürecinde stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi gibi teknikler kullanabilirler (Murat & Mısırlı, 2005):

- Stratejik tahmin, nitel tahmin, simülasyon, neden sonuç ilişkisi gibi yöntemleri içerir. Bu tahmin yöntemlerinin esas amacı geniş çaplı değişikliklerin etkilerini net bir şekilde önceden belirleme ve değerlendirme olanağı sunmasıdır.
- Olasılık planlaması, durumlar beklendiği haliyle gerçekleşmediğinde yerini alabilecek alternatif planlamadır. Bu planlar belli bir noktaya kadar tahmin edilebilen çevresel değişikliklere dayanır. Böylece elinde önceden hazırlanmış olasılık planlarına sahip bir işletme sadece krize karşı korunmaz aynı zamanda ortaya çıkan krizlerin çözümünde de fayda sağlar.
- Sorun analizi, işletmenin dış çevresindeki değişimler ve yol açacağı sorunlara karşı üst yönetimdeki karar vericileri tetikte tutar. Bu sayede işletmede çabalarının yönünü sorunu avantaja dönüştürecek şekilde değiştirmesine olanak verir.
- Senaryo analizinde, kriz yönetimi takımı belirli aralıklarla bir araya gelerek olası krizleri ve nasıl aksiyon alınacağını tartışır. Kriz takımı çapraz fonksiyonlu üyelerden oluşarak işletmenin tüm bölümlerinden veriler toplar ve değerlendirir.

2.2. Kriz Dönemi

Tüm krizler önlenebilir bir yapıya sahip değildir. Bu nedenle, fiili kriz yönetimi, zorluklarla başa çıkmak ve etkiyi en etkin şekilde en aza indirmek ve kaos sırasında yönetim sürecini kolaylaştırmakla ilgili faaliyetleri kapsar (Sapriel, 2003). Bir problemin olumsuz etkilerinin hissedildiği bu dönemde karşılaşılan kriz, eğer daha önce hazırlığı veya planlaması yapılmış bir olay ise mevcut plan ve hazırlıklar gözden geçirilerek devreye alınır (Arklan & Kartal, 2018). Krizin sebebi ne olursa olsun kriz durumuyla karşılaşan işletmeler için kriz süresince en önemlisi yaşanan krizi asgari zararla atlatmaktır. Elbette ki yaşanan kriz bir süre sonra sona erecektir. Bu sebeple, işletmeler tecrübe ettikleri krizi etkin bir biçimde yöneterek olası zararı minimuma indirmeli ve belki de fırsata dönüştürerek krizden avantaj sağlayabilmelidir (Vergiliel Tüz, 2014). İşletme kriz dönemine girdiğinde, krizin neden olduğu ve olacağı hasarlar sebebiyle

kaybedilen zemini nadiren geri kazanabilir. Bu aşama, işletmenin hazırlığına ve krize karşı aldığı önlemlerin etkinliğine bağlı olarak, krizin etkisinin ve verdiği zararın artmaya başladığı süreçtir (Paraskevas, 2006).

Durum bir krize dönüştüğünde, işletme meydana gelen zararı kontrol altına alarak mümkün olan en kısa sürede normale dönmeye çalışır. Kriz yönetimde odak noktası reaktif kriz yönetimi olarak kabul edilen hasar tespit ve iyileştirme süreçleridir (Preedaananthasuk, 2019). Kriz yönetim sürecinde, işletmenin normal iş düzenine en kısa sürede dönebilmesi için beklenmedik ve ani bir şekilde meydana gelen kriz durumuyla başa çıkmasını sağlayan her türlü önlemi içerir (Rodoplu & Aktekin, 2020).

Kriz döneminde işletmenin kriz öncesi normal faaliyet sürecinde uyguladıkları strateji ve politikalarla başarıya ulaşması çok da mümkün değildir. Kriz dönemi olağandışı bir dönem olduğu için bu dönemden başarılı çıkmak isteniyorsa krize uygun tepkiler verilmesi gerekir. Öncelikle krize neden olan problemin ne olduğu net bir şekilde belirlenmelidir. Buradan hareketle uygun kriz çözüm yöntemleri geliştirilerek harekete geçilmelidir. Eğer problem iyi tanımlanmazsa alınan tedbirlerin faydası olmayacağından kriz daha da derinleşecektir (Vergiliel Tüz, 2014). Ortaya çıkan güvenlik açıkları ve tehditler iyi bir şekilde değerlendirildiğinde, potansiyel olarak yıkıcı bazı olasılıklar gerçekleşmez (Boin, Hart, Stern, & Sundelius, 2005).

Kriz sürecinde işletmenin alacağı önlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ritchie, 2004; Watters, 2014):

- Kriz yönetim ekibi, krizin neden olduğu önemli problemleri çözmek üzere bir araya gelerek, kriz süreciyle ilgili temel sorulara cevap arar: ne, ne zaman, kim, nerede, neden, nasıl, kaç tane, vb. sorular sorarak uygun cevapları bulmaya çalışır
- Krizin etkilerine karşı çözüm sunacak önlemler belirlenir
- Krizin kontrol altına alındığından emin olana kadar, alınan önlemler gözden geçirilir ve güncel durum ile yeni bilgiler paylaşılmak üzere kriz ekibi sürekli toplanır
- Bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetler, stratejik alternatiflerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçimi, hızlı bir şekilde etkili kararlar vermek, kriz iletişimi, işletme kaynaklarının yönetimi, krizi çözmek için farklı düzeylerdeki paydaşlar arasında iş birliğinin geliştirilmesi şeklinde sıralanır

2.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası dönem genellikle işletmenin krizin etkilerini azaltmak konusunda aldığı önlemlerin sonucunun tartışıldığı ve benzer krizlerin tekrar yaşanmaması veya yaşanmasının kaçınılmaz olduğu durumlar için de etkisinin azaltılmasına yönelik konuların tartışıldığı kısaca neler öğrendik ve bir dahaki sefere neyi daha iyi yapabiliriz sorularına cevap arandığı dönemdir. Kriz sonrası dönem ne kadar iyi değerlendirilirse gelecek krizler için bu dönemin o oranda faydası görülecektir.

Kriz deneyiminden alınan dersler işletmelerin yeni krizlerle karşılaştığında savunma mekanizması geliştirmesi açsından önemlidir. Kriz deneyiminden ders almamış bir işletme, benzer krizleri yeniden yaşayarak daha fazla zarar görebilir. Ancak ne yazık ki, birçok işletme bu aşamayı hakkıyla yerine getirmez, göz ardı eder veya erteler. Kriz deneyimi, gelecekteki olası kriz durumlarına hazırlıklı olmak için beklenmeyen durum planlaması ve eğitimi açısından değerli dersler sunmaktadır. Başta üst yönetim olmak üzere, kriz ekibi ve diğer çalışanların bu dersleri incelemesi ve örgütsel süreçlere, politikalara ve kurallara entegre etmesi beklenir (Boin vd., 2005; Pearson & Mitroff, 1993).

İşletmelerin sahip oldukları yanlış birtakım düşünceler ve varsayımlar kriz yönetim çabalarının etkisiz ve gereksiz olduğunu öne sürmektedir. Bunlar (Pearson & Mitroff, 1993);

- İşletmenin sahip olduğu büyüklüğünün ve konumunun krizden koruyacağı düşüncesine sahip olmak
- İyi yönetilen işletmelerin krizden zarar görmeyeceğini düşünmek
- Her krizin kendine özgü olduğu, bu nedenle de herhangi bir planın faydalı olmayacağını varsaymak olarak sıralanabilir

Bazen de kriz yönetimi sürecinde önceden planladıkları üzere alınacak aksiyonları aşama aşama gerçekleştirirken hiç hesaba katmadıkları birtakım konular kriz yönetiminde başarısız olmalarına neden olabilir. Bu konuları da şu şekilde sıralamak mümkündür (Koronis & Ponis, 2018):

- Örgütsel krizlerin yönetiminde kullanılan risk yönetimi, kriz yönetimi, kriz iletişimi, acil durum planlaması gibi çeşitli başlıklarla adlandırılan birtakım prensipler ve yol haritaları çoğunlukla zayıf bir biçimde koordine edilir

- Kriz durumu tecrübe edilirken hazırlanan planların devreye alınması çok nadir gerçekleşir, diğer taraftan işletmenin olumsuz olaylarla baş etme kapasitesi dikkate alınmaz
- İşletmenin devamlılığı ve krizden kurtulmak amacıyla etkin sistemler kurmak her zaman krize dayanıklılık ve krizden kurtulmayı garantilemez

Aslan ve arkadaşlarının (2020) yapmış oldukları çalışmaya göre, işletmeler kriz dönemlerinde en çok finansal ve tasarruf tedbirlere başvurmakta ancak bu tedbirlerin krizin etkisini daha da kötüleştirdiğini öne sürmektedirler. Bunun yanı sıra, üretim, satış ve pazarlama ile ilgili faaliyetlerde alınan tedbirlerin krizin olumsuz etkilerini azalttığını vurgulamışlardır.

2.4. Kriz Yönetim Sürecinde Kriz Algısının Önemi

Kriz yönetimi sürecinde son olarak, kriz iletişimi konularından biri olan kriz algısından bahsedilecektir. Krizi yönetmek aynı zamanda algıyı da yönetmektir (İnat, 2020). İşletmelerin kriz yönetim sürecinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin paydaşlar tarafından ne şekilde algılandığı yönetimin başarısı için oldukça önemli bir konudur. Diğer yandan bir işletmenin kriz algısı, birincil kriz yönetimi faaliyetleri üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Kriz algısı nihayetinde kriz sonuçlarını etkileyebilir. Ayrıca, bir krizin bir fırsat veya tehdit olarak algılanmasının da önemli sonuçları olabilir. Krizler doğası gereği iyi ya da kötü değildir; onlar yalnızca çoğunluk tarafından kötü olarak algılanır (Penrose, 2000).

Bir krizin bir fırsat olarak algılanması, çeşitli alternatifleri değerlendirme yeteneğinin artmasına ve dolayısıyla daha geniş bir proaktif planlamaya yol açmalıdır. Yöneticiler genellikle fırsatçı durumları daha kontrol edilebilir olarak görürler, böylece çözüm sürecine daha fazla üye dahil eder ve alternatiflerin akışını arttırır (Ashmos, Duchon, & Bodensteiner, 1997). Öte yandan, bir krizin tehdit olarak algılanması yöneticilerin dikkate aldıkları bilgi miktarını sınırlamalarına neden olur. Bu nedenle algı, bir örgütün kriz yönetimi faaliyetlerine ne ölçüde katılmaya istekli olduğunu etkileme potansiyeline sahiptir (Penrose, 2000).

Paraskevas ve Altınay (2013) krizlerden çıkarılan dersleri dikkate almakta ve başarılı bir sinyal tespiti ve dolayısıyla kriz algısı olabilmesi için çalışanların algılarını paylaşmaları gerektiğini önermektedir. Bir kuruluşun kriz algısındaki etkinliği, çevreyi analiz etme ve ilgili sinyalleri tespit etme ve paylaşma kapasitesine bağlıdır. Pieters ve Eeckman (Aktaran: Snoeijers & Poels, 2018), bir işletmede çalışanların stratejik iletişim, risk iletişimi ve organizasyon kültürü gibi bir krizi

algılama olasılığını artırmanın yollarını sunarak bir organizasyonun üyelerinin rolünü vurgulamaktadır. Snoeijers & Poels (2018) ise, çalışma geçmişinin, hiyerarşi içindeki konumunun ve kriz eğitimi ve deneyiminin kişinin kriz algısı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir.

Sonuç

İşletmeler amaçlarına ulaşma yolunda çeşitli sektörlerde faaliyetlerini sürdürürken birçok iç ve dış çevre etkenine maruz kalmaktadırlar. Bu etkenler durağan olmayıp sürekli bir devinim içerisindedir. Söz konusu devinim çeşitli faktörlerin kombinasyonuyla işletme için potansiyel kriz durumlarına sebep olur. Kriz sebepleri arasında işletme dışında doğal, ekonomik, yasal, politik, teknolojik, sosyokültürel, rakipler, müşteriler gibi dış çevre faktörleri yer alabildiği gibi çalışanlar, örgütsel yapı, ürünler, süreçler şeklinde iç faktörlerden kaynaklanan unsurlar da yer almaktadır. Dünya genelinde yaşanan bir kriz durumu her sektörü aynı etkilememekle birlikte, sektör içerisindeki rakip işletmelere farklı şekilde yansır. Bu farklılık işletmenin büyüklüğü, örgüt yapısı, finansal gücü, yönetim yapısı, insan kaynakları gibi faktörlerle birlikte krize hazırlık çalışmalarının varlığıyla da alakalıdır. Diğer taraftan krizler işletmelere olumsuz çağrışımlar yapsa da bazen işletmenin faaliyet kolu için avantaja dönüştürülebilecek bir yapıya sahip olabilir. Benzer şekilde işletme öngörülü davranarak iş yapış şekillerinde birtakım değişikliklerle rotasını krizi avantaja çevirebilecek ürün ve hizmetlere yöneltebilir. Bu işletmeler hem proaktif davranan hem de hızlı kararlar alabilen, esnek ve çevik işletmeler olarak sınıflandırılır.

İşletmelerin deneyimlediği krizlerin sebebi ne olursa olsun yaşanan krizi işletmeye etkisi olması kaçınılmazdır. Bu nedenle, eğer bir işletme kriz yönetimini iyi bir şekilde yapamazsa bunun sonucunda birtakım ekonomik kayıplarla karşılaşacaktır. Sıklıkla kriz durumunu tecrübe eden bir işletmeler bu tecrübelerinden almaları gereken dersleri çıkarmadığı müddetçe gelecek kriz durumlarında da nasıl hareket edeceklerini bilememekte ve yanlış kararlar alarak işletmenin geleceğini tehlikeye atmakta ve paydaşlarını da olumsuz etkilemektedirler (Aslan vd., 2020). Yaşanan krizlerden ders alınması ve öğrenme işletmelerin gelecek krizlerden güçlü bir şekilde çıkmasını sağlar. Eğer öğrenme aşamasının hakkı verilmezse işletme benzer krizleri sıklıkla tecrübe edebilir ve her krizde alacağı hasarlar büyüyebilir.

İşletmeler bir yandan amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışırken diğer yandan da çeşitli boyutlarda birden çok kriz durumuyla aynı anda mücadele etmektedirler. Bu nedenledir ki kriz yönetim sürecinin ve kriz yönetim prosedürlerin işletmelerin

olmazsa olmaz temel yönetim araçları arasında yerini alması kaçınılmazdır. İşletmeler için en önemli kriz yönetim süreci aşamalarından birisi krize hazırlık ve sinyallerin alınması faaliyetlerinin yer aldığı kriz öncesi yönetim aşamasıdır. İşletme bu aşamaya ne kadar önem verirse kriz sürecinin etkileri o kadar az hissedilecektir. Bir krizin olasılığını düşürmek mümkün olmasa da iyi bir hazırlık süreci ile etkilerini minimum düzeye indirmek mümkündür.

Kaynakça

Arklan, Ü., & Karta , N. Z. (201 8). İkna Edici İletişim Tekniği Olarak Tek Yanlı ve İki Yanlı Sunumun Kriz Yönetim Sürecine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *9*(20), 39-52. https://doi.org/10.21076/vizyoner.365793

Aslan, M., Küçükaltan, D., & Uzun, D. (2020). Kriz Yönetim Süreci Değerlendirme Ölçekleri Geliştirilme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *12*(3), 2382-2406. https://doi.org/10.20491/isarder.2020.982

Boin, A., Hart, P. ‘t, Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. New York: Cambridge University Press.

Göztaş, A. (2012). *Halkla İlişkiler*. Eskişehir: Anadolu ÜniversitesiAçıköğretim Fakültesi Yayınları.

Güden, O. (2019). Küresel Kuruluşların Kriz Yönetimi ve İletişimi Süreçlerine Yönelik Bir Değerlendirme: Facebook & Cambridge Analytica Veri Skandalının Retoriksel Arena Kuramı Bağlamında İncelenmesi. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, (31), 209-231. https://doi.org/10.16878/gsuilet.656553

Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (49), 117-132.

Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, *39*(1), 32-42. https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124

Murat, G., & Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Çaycuma Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *1*(1), 1-19.

Nyenswah, T., Engineer, C. Y., & Peters, D. H. (2016). Leadership in Times of Crisis : The Example of Ebola Virus Disease in Liberia. *Health Systems & Reform*, *2*(3), 194-207. https://doi.org/10.1080/23288604.2016.1222793

Özcüre, T. O. (2018). Volkswagen Emisyon Krizi ve Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Etik Değerler. *Kent Akademisi*, *11*(33), 374-389.

Özdemir, L. (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *12*(23), 79-105.

Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system?: A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, *44*(7), 892-907. https://doi.org/10.1108/00251740610680587

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, *23*(1), 59-76.

Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management*, *7*(1), 48-59.

Penrose, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*, *26*(2), 155-171. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00038-2

Preedaananthasuk, C. (2019). Lesson Learned From the Great Kanto Earthquake to the Kumamoto Earthquake to Improve Crisis Management Process. *International Journal of East Asian Studies*, *23*(2), 2-11.

PwC. (2019). *PwC Küresel Kriz Araştırması 2019*.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, *25*, 669-683. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004

Rodoplu, Ha., & Aktekin, B. (2020). Havacıl ık Sektöründe Kriz Yönetimi: Thomas C ook Şirketi Örnek Olayı. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, *6*(38), 2135-2146. https://doi.org/10.31576/smryj.673

Sapriel, C. (2003). Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*, *7*(4), 348-355. https://doi.org/10.1108/13632540310807485

Snoeijers, E. M., & Poels, K. (2018). Factors that influence organisational crisis perception from an internal stakeholder's point of view. *Public Relations Review*, *44*(1), 65-74. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.003

Sweetser, K., & Metzger, E. (2007). Communicating During Crisis: Use of Blogs as a Relationship Management Tool. *Public Relations Review*, (33), 340-342.

Temelli, U. E., & Toplu Yaşlıoğlu, D. (2017). Kriz Yönetimi ve Türkiye'deki İşletmelerde Kriz Yönetimi Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *5*(51), 233-244.

Tepe Küçükoğlu, M. (2020). Kriz Liderliği. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik Tarzları Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Vergiliel Tüz, M. (2014). *Kriz Yönetimi*. Nobel Yayınevi.

Watters, J. (2014). *Disaster Recovery, Crisis Response, & Business Continuity: A Management Desk Reference*. New York: Apress.

Worldometer. (2021). Reported Cases and Deaths by Country or Territory. Retrieved May 21, 2020, from https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries

3. Bölüm

Karar, Karar Verme, Karar Verme Tarzları ve Kriz Yönetimi

Doğan Uzun

Giriş

Günümüzde işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve başarılı olmaları oldukça güç bir hale gelmiştir. İşletmelerin başarısına etki eden önemli faktörler söz konusudur. Bu faktörler içerisinde en önemlisi diyebileceğimiz karar almadır. Çünkü karar tüm yönetim seviyelerinde alınmakta ve tüm yönetim süreçlerini derinden etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin aldıkları kararlar ve bunları sağlıklı bir şekilde uygulamaları çok önemlidir. Yöneticilerin aldığı kararların etkinliği, örgütleri başarılı yapabilirken etkin olmayan kararlarda örgütleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yönetimin her aşamasında yöneticilerin kararlar alması nedeniyle karar ve yönetim iç içe geçmişti. Hatta yönetimi bir karar alma eylemi olarak da görebiliriz.

Yaşadığımız yüzyılda iş dünyasının küreselleşmesi, insanların örgütlerin birbirlerine hiç olmadığı kadar bağımlı hale gelmesi olumlu sonuçlarının yanı sıra ekonomik, siyasi ve hukuki bir çok alanda küçük veya büyük olumsuzluklarında ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu olumsuzluklar küçük krizlerin yanında tüm dünyayı etkileyebilecek global krizlere de sebebiyet verebilmektedir. Özellikle de 2020 başından bu yana yaşadığımız tüm dünyayı çok derinden etkileyen büyük ekonomik krizlere sebep olan Covid-19 pandemisi halen etkisini devam ettirmekte geleceği belirsizliklerle dolu bir süreci yaşamaktayız. Bu kriz sürecinde bir çok sektörde faaliyet gösteren işletme ya küçüldü ya da

iflas etti. Tüm bunların yanı sıra bu krizi fırsata çevirebilen işletmelerde ortaya çıkmış hiç olmadıkları kadar büyüyerek krizi fırsata çevirebilmişlerdir.

Sonuç olarak tüm bu işletmelerin geldiği durumdan sorumlu olan bu işletmelerin yöneticileridir. Yöneticiler aldıkları iyi veya kötü kararlarla kurumlarının geleceğini belirlemektedir. Bu anlamda karar, karar verme, karar verme tarzları gibi bir çok konuya çalışmamızda yer verdik ve aşağıda literatürde kararla ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir.

1. Karar Verme Kavramı ve Sınıflandırılması

"Karar" Türk Dil Kurumu Sözlüğünde, "Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı, hüküm, değişmez olma, tam ölçüsünde, ne az ne çok" olarak tanımlanmıştır. "Karar alma" ise "birçok seçenek içinden birini seçmek, bir mesele hakkında karara varmak kararlaştırmak, karar birimlerinin belirlenmiş bir ya da daha fazla amaca ulaşmak için var olan çeşitli seçenekler arasında seçim yapmalarına yönelik davranış biçimi" olarak tanımlanır (TDK Sözlük, 2005). Buradan da anlaşılacağı üzere yönetmek için sürekli karar verme eylemini uygulamak ve doğru kararlar vermek durumundayız.

Karar verme, alternatif seçenekler arasından en doğru, en uygun, en iyi seçeneğin tercih edilmesi olarak tanımlanabilir. İş ve sosyal hayatımızın günlük yaşam koşulları dâhilinde her gün farklı konularla ilgili farklı alternatiflerle karşılaşırız ve bu alternatiflerden birini seçerek karar veririz. Karar verme eylemini gerçekleştirirken kişi bir çok faktörden etkilenir. Bunlar örgüt içindeki dinamikler yani iç çevre faktörleri, dış çevre faktörleri ve de karar vericinin kendine özgü olan karar verme davranışı olan farklı tarzlarıdır.

Yeşil'e (2011) göre bu bağlamda yöneticilik fonksiyonunu gören kişinin hangi örgüt kademesinde olursa olsun kullandığı en önemli enstrüman "karar" aracıdır. Bu nedenle karar mekanizması her kademede bulunan yöneticiler için söz konusudur. Yöneticiler işletmelerdeki fonksiyonlarının büyük bölümünü kararlarıyla gerçekleştirmektedir. Alınan kararlar ise örgütün davranışlarını biçimlendirmektedir. Bazı bilim insanları, yönetimle karar almayı bu bağlamda eş anlamda düşünmektedir. Örgütlerde alınan kararlar günlük yaşantıda alınan kararlardan çok daha karmaşık ve zordur. Yöneticilerin aldığı kararları ve bunların etkinliğini etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Karar alıcının özellikleri, karar almayı zorunlu kılan problem, alternatif ve iradedir. Bu faktörlere karar almayı etkileyen iç faktörler de denilebilir. Bunun dışında karar alınan ortamın özellik ve dinamikleri ve dış çevre unsurları da karar almayı etkilemektedir (Yeşil, 2011).

Karar alma diğer taraftan örgütsel bir süreci de tanımlamaktadır. Günümüz modern işletmelerinde karar alma işlevi bireysel değil ekip ve bilgisayar ürünü bir süreç haline girmiştir. Bu nedenle "karar" yönetimsel ve örgütsel davranışların kaynağını oluşturmaktadır. Yönetici, örgütsel işlerini aldığı kararlarla gerçekleştirir. Bu kararlar da örgütün davranışlarını yönlendirmektedir.

Yukarıda belirtilen tanımlardan yola çıkarak karar verme kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz: Karar alma, karşılaşılan durum ile ilgili arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için yol gösterici bilgilerin toplanması, bu bilgiler ışığında sistemli, bilimsel ve mantıklı akıl yürütme ile seçenekleri oluşturarak bunların içinden en uygun olanını seçip uygulamaya koymaktır.

2. İyi Kararın Nitelikleri

Normatif Karar Teorisi modelleri, araştırmacıların karar verme kalitesini tartışırken genellikle neyi kastettiğini açıklar. Bu modeller fayda maksimizasyonu teorisi üzerine inşa edilmiştir. (Edwards, 1954). Bu teoriye göre, insanlar karar alırken mevcut seçenekleri göz önünde bulundurarak kendileri için en yüksek faydaya sahip alternatifi seçerler. Bu teori, mantıklı ve rasyonel bir karar süreci anlamına gelir. Tüm olası seçeneklerin artıları, eksileri tartılır ve en iyi seçenek seçilir.

Araştırmalar göstermiştir ki, karar teorisini alınacak kararlara rehberlik etmek amacıyla kullanmak oldukça faydalı olabilmektedir. En faydalı seçeneği seçmek için rasyonel bir metod kullanmak iyi sonuçlar ortaya çıkarıyor gibi gözükmektedir. Alternatifleri göz önünde bulundurmak, artılarını ve eksilerini değerlendirmek, karar alırken çeşitli faktörlerin önemini tartmak, alınan karar hakkındaki pişmanlık hissinin azalmasına ve memnuniyetin artmasına neden olabilir.

Parker ve Fischhoff (2005), karar verme kalitesiyle alakalı bir teori geliştirirken, iyi karar vermede üç kısım tanımladı: (1) ilgili bilgileri tanımlamak (2) birinin değerlerinden faydalanmak ve (3) farklı girdi parçalarını birleştirmek. Başka bir deyişle, insanlar karar alma süreciyle karşı karşıya kaldıklarında, bu üç karar verme becerisine güvenirler. İnsanlar çeşitli sonuçların olasılıklarını göz önünde bulundurur ve bu sonuçların maliyetini değerlendirir. Ek olarak, sosyal standartlara göre türetilen ve değerlendirilen kişisel değerlere dayalı irrasyonel duygusal etkiler de karar vermede rol oynamaktadır. Son olarak, önceki iki süreç nihai kararın belirlenmesi için birleştirilir. Teorik olarak, bunu iyi yapan insanlar daha iyi kararlar verme eğilimindedir.

Bazı çalışmalarda, işletmeler açısından iyi kararların tanımlanabileceği ileri sürülmektedir. Örneğin Milkman ve diğerleri bilgi temelli ekonomilerde, bir bilgi

işçisinin birincil çıktısının iyi bir karar olduğunu işaret etmiştir. Ancak, iyi bir kararı düşünme, değerlendirme, oluşturma ve uygulama yeteneği pek çok içsel ve dışsal faktöre dayalıdır. Dışsal değişkenlerin yönetimi, kontrolün gerçekleşmesi açısından daha zor olurken, duygu ve mantık gibi içsel özellik gösteren insani değişkenlerin tanımlanması ve yönetimi, kararların ve karar verme sürecinin kalitesinin artırılmasına yönelik çabada kilit noktadır (Hess ve Bacigalupo, 2011: 710).

İyi bir kararda aranan nitelikler şöyle sıralanabilir

- ✓ İyi bir karar amaca ulaştırabilmelidir.
- ✓ Karar etkin olmalıdır. Sorunu çözmeli, soruna neden olan faktörleri ortadan kaldırmalı, arzu edilenleri gerçekleştirici nitelikte olmalıdır.
- ✓ İyi bir karar ne fazla geciktirilerek, fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek, etraflıca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu bağlamda en iyi karar zamanında alınan karardır.
- ✓ İyi bir karar, masraflar asgaride tutularak en az özveriyle en sağlıklı sonucu verecek biçimde alınmalıdır.
- ✓ İyi bir karar gerçekçi olmalıdır.

3. Karar Türleri

Kararların, karar vermenin zorluğu ve önemi nedeni ile farklı çeşitlerde ele alındığı görülmektedir. Findler ve Rogersen (1996) kararları; programlanmış, programlanmamış, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış şeklinde sınıflandırmıştır. Koçel (2001) ise kararları, programlanabilen (rutin) ve programlanamayan (rutin dışı) kararlar, stratejik ve operasyonel kararlar, kişi ve grup kararları, alt ve üst kademe kararları, belirlilik ve belirsizlik şartları esasına göre verilen kararlar şeklinde beş grupta sınıflandırmıştır. Yöneticilerin kişisel faktörlerinin de karara etkileri hesaba alınırsa yöneticilerin kişilik özellikleri de karar alma aşamasında çok önem kazanmaktadır.

3.1. Yapıları Açısından Kararlar

Yapıları açısından kararlar rutin ve rutin dışı durumların ortaya çıkması ile ilgilidir. Eldeki bilgiler, durumun karmaşıklığı, zamanın yetersizliği, belirsizliğin seviyesi, alınacak kararın etkisinin şiddeti, karar vericinin kabiliyeti bu tip kararların bileşenlerini oluşturmaktadır.

- **Programlanmış Kararlar**

Programlanmış kararlar örgütün çeşitli departmanlarındaki uygulamacılar tarafından rutin olarak alınan ve tekrarlayan kararlardır. Bu kararlar rutin olduklarından uygulayıcılar belirli olaylar karşısında nasıl karşılık vereceklerini bilirler ve dolayısıyla aynı tepkileri verirler. Karar alma aşaması rutinleşir, kurallar netleşir, sistematik hale gelir ve yeni bir karar alma süreci gerektirmez. Bu tip kararları veren kişiler karar verme sürecini yürütürken esnekliğe sahip değillerdir. Çünkü karar mevcut prosedür ve politikalarla önceden belirlenmiştir. Bu tip kararlar, kişinin karar verme yetisine gerek duymadan bilgisayar yardımı ile verilebilir niteliktedir. Örneğin bir işletmenin stok seviyesinin düşmesi halinde yeniden siparişin verilmesi programlanmış bir karardır.

- **Programlanmamış Kararlar**

Programsız kararlar programlanmış kararların aksine bir kez alınan, her defasında yenilik ve tekrar gerektiren kararlardır. Kararlar uzun aralıklarla tekrarlanır. Karar almak için uygulanan süreçler planlar hazırlansa dahi ne zaman tekrarlanacağı belli olmadığı için muhafaza edilmez.

Bu tip kararlar için yöneticinin elinde prosedürler ve önceden belirlenmiş politikalar yoktur. Karar verme süreci birçok alternatifin incelenmesini ve birisinin seçilmesini gerektirir. Bu tip kararları almak için oldukça fazla zaman gerekmektedir zira elde yeteri kadar bilgi mevcut değildir ve sorun karmaşıktır. Belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu kararlardır. Neticeleri programlanmış kararlara göre daha etkilidir. İşletmenin uzun vadeli geleceğini etkileyebilen kararlardır. Yöneticiler bu tip kararlar için yaratıcı düşünme tekniklerini uygulamak durumundadırlar (Hitt vd.,1986 :88).

3.2. Karar Vericilere Göre Kararlar

Karar verme uygulamaları karar veren organı da dikkate alarak ele alınmaktadır. Kararları kategorize ederken kararların kim veya kimler tarafından alındığı önemli bir unsurdur. Karar sadece bir kişi tarafından veriliyor ve süreç yönetiliyorsa bu tip kararı bireysel karar olarak nitelendirebiliriz. Konu ile ilgili sadece bir kişinin değil birkaç kişinin veya bir grubun aldığı kararlar ise grup kararları olarak nitelendirilir (Yaşar, 2016).

- **Bireysel Kararlar**

Kişisel kararlar genel olarak önceden çok katı bir tarzda planlanması pek mümkün olmayan, daha çok kişisel düşünme ve yaratıcılık yeteneklerine bağlı

olan, geçmiş tecrübelerden etkilenebilen, kişinin bulunduğu çevre şartlarıyla oldukça sıkı ilişki içerisinde olan karar türleri olarak belirtilmektedir (Koçel, 2001, s.51). “Karar verilmesi gereken konunun önemi ve karmaşıklığı, kararın verilmesi gereken sürenin kısalığı arttıkça karar vericinin üzerindeki içsel ve dışsal baskılar da artar. Bu durum kişisel özelliklerin de önemini artırmaktadır”. Kişinin bilgisi, tecrübesi, yetenekleri, otoritesi bireysel kararlarda etkili sayılan faktörlerdir. Kişilerin sosyal hayatlarını şekillendirmek için verdikleri kararlar genelde bireysel kararlardır. Bireysel kararlar genelde sezgilere dayanır ve asağıdaki faktörler de bireysel kararlarda etkili olur: (Ülgen ve Mirze, 2010:398)

- **Grupsal Kararlar**

Grupsal kararlar birçok yöneticinin katılımı sözkonusu olduğunda uygulanan kararlardır. Gruptaki kişilerin bilgi ve tecrübeleri ile karar verme sürecinde rol oynamaktadır. Bu kararlar özellikle programlanmamış kararlar üzerinde etki göstermektedir zira bu kararlar karmaşık bir yapıya sahiptir ve birçok kişi konuya değişik yönleriyle hakimdir. Kararlar alınırken grup üyeleri arasında uzlaşı sağlanması amacıyla birçok teknik kullanılır. Fikir ayrılıkları grup kararı alınmadan önce çözülmelidir. Grup kararları, üst kademe yöneticilerinin katılımını gerekli kılan kararların alnmasında esas alınır (Hitt vd.,1986:91).

3.3. Kapsamına Göre Kararlar

Bir organizasyonda alınan kararların içeriği ve kapsamı sınıflandırma için kriter kabul edilebilir. Budak ve arkadaşları (2010:174) kapsamına göre sınıflandırmayı operasyonel, yönetsel ve stratejik olarak açıklar.

- **Operasyonel Kararlar**

Operasyonel kararlar diğer bir deyişle uygulama kararları iş tanımları önceden belirlenmiş, tanımlanmış kuralları uygulamak olan yürütücüler tarafından alınırlar. Dolayısıyla bu kararlar alınırken irade işin içine katılmaz. Bu kararlar, etkinliğin yürütüldüğü yerde alınır. Operasyonel kararlar işletmenin varlığını idame ettirebilmesi, rutin içesirisindeki faaliyetlerini yerine getirebilmesi için verilmesi gereken kararlardır (Barnes, 2008, s. 23). Stratejik ve yönetsel kararlarla karşılaştırıldığında operasyonel kararların nispeten daha fazla örgüt içine fokuslandığı, daha fazla zaman ve çaba gerektirdiği görülmektedir. Kaynak ayırma, işleri sıralama ve planlama, yapılan işleri denetleme gösterilebilir operasyonel kararlara örnek olarak verilebilir (Janczak, 2005, s. 65).

- **Stratejik Kararlar**

Stratejik kararlar, işletmenin veya örgütün genel gidişiyle ilgili kararlardır. Stratejik kararlar, üst yönetimi ilgilendiren, kapsamı geniş olan, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkileri tanzim eden kararlardır. Üst düzey kararlar olup işletmenin var olan ve gelecekteki sistemiyle alakalıdır (Yeşil, 2011). Stratejik kararlar uzun vadeli, rekabette üstünlük sağlamak amacıyla çeşitli seçeneklerin değerlendirildiği, içerisinde risk ve belirsizlik büründüren kararlardır. Stratejik kararları örgütün en üst noktasındaki kişiler tarafından alınan sözkonusu organizasyonun varlığını etkileyecek nitelikte kararlar şeklinde açıklamışlardır.

- **Yönetsel Kararlar**

Yönetsel kararlar, hiyerarşi aşamasında genel müdür veya müdürler dışındaki orta veya yüksek kademede bulunan yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Üst yönetimin aldığı kararlar uygulayıcı kademede çalışanlara somut direktiflerle iletilmek ve açıklanmak zorundadır. Şirket politikalarının uygulanmasına yönelik talimat şeklindeki kararlar "yönetsel kararlardır" (Kaya, 1984: 86). Orta düzey yöneticiler tarafından verilen yönetsel kararlar sayesinde birimler günlük işleyişlerini gerçekleştirerek üst düzey yönetim tarafından alınan stratejik kararların yürütülmesi sağlanır (Floyd ve Woolridge, 1994, s. 48). Bu sayede yönetsel kararlar, şirketin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için büyük önem taşımaktadır.

4. Karar Verme Durumları

Karar vericiler için yaptıkları seçimlerin gelecekteki sonuçlarını bilmek neredeyse imkansızdır. Sürekli değişimlere maruz kalan örgüt ve çevresi alınan kararların gelecekte ne getireceğini belirsiz kılmaktadır. (Certo, 2003:165). Genelde, alınacak kararları etkileyen üç ana durum söz konusudur. Bu durumlar:

- ✓ Bilinen şartlar altında karar verme
- ✓ Risk altında karar verme
- ✓ Belirsizlik altında karar verme

Ayrıca karar verme durumları şu şekilde de incelenebilir:

- ✓ Belirlilik Durumunda
- ✓ Risk Durumunda
- ✓ Belirsizlik Durumunda
- ✓ Tam Belirsizlik Durumunda

4.1. Belirlilik Durumunda

Koşullar, değişkenler, amaçlar ve hatta yapılacak seçimin sonuçları bilgi dahilindedir. İzlenecek yol seçeneklerin sonuçlarının listelenmesi ve örgüt için en büyük fayda getirenin seçilmesidir.

4.2. Risk Durumunda

Belirgin bir hedef ve doğru bilgi mevcuttur ancak sonuç hakkında belirsiz bir durum yani birden fazla gerçekleşme olasılığı mevcuttur. Bu durumda hangi sonucun çıkacağı hakkında matematiksel olasılıkları değerlendirmek ve tahmin etmek önemli hale gelmektedir. (Kurt, 2003: 22). Örneğin cirosunu yükseltmek için ilave olarak iki satış temsilcisi istihdam eden yönetici, sonucun kesin olarak ne getireceğini bilmeden başarılı olacağına inanmaktadır.

4.3. Belirsizlik Durumunda

Amaç nettir ancak seçimler ve yapılacak seçimlerin getirecekleri konusunda eksik bilgi mevcuttur. Matematik olasılıklar öğrenilemediği için ancak öznel tahminler önem kazanır. Tahminlerin doğruluğu kararın doğruluğunu belirlemektedir. (Kurt, 2003:25). Belirsizlik durumunda karar alanlar seçimlerinde yaratıcı yaklaşım göstermeli ve öznel yargılarını hesaba katmalıdırlar.

4.4. Tam Belirsizlik Durumunda

Organizasyon açısından amaçlar net değildir dolayısıyla seçenek oluşturmak güçleşir. Alınacak kararların getirileri hakkında da bilgi eksikliği mevcuttur. Referans alınabilecek geçmişe ait veri tabanı da eksiktir. Karar alma durumlarından en zoru "tam belirsizlik durumudur". (Kurt, 2003:25).

5. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci Mintzberg vd. (1976: 246) tarafından şöyle tanımlanmıştır: "Bir eyleme yönelik uyarıcının belirlenmesi ile başlayan ve belirli bir eylemin taahhüdü ile son bulan eylemler ve dinamik faktörlerden oluşan bir dizidir." Karar verme süreci belirli bir hedefe ulaşmak için sınırlı kaynaklarla en iyi yolu seçme işidir. Üç önemli nokta söz konusudur: Açık hedefler, sınırlı kaynaklar, en iyi alternatifi seçme.

Victor Maddelan, karar vermeyi sonuçların, belirsizliklerin değerlendirildiği bilişsel bir olay olarak ele almaktadır. Parkin (1996) beş aşamadan oluşan kişisel bir karar sürecinin değişkenlerini şu şekilde tanımlamıştır:

- ✓ Problemin tanımlanması
- ✓ Düşünce
- ✓ Hüküm
- ✓ Karar

Eren'e göre "*karar verme süreci teknik bir konudur. Bilginin toplanması ve yararlı hale gelebilmesi için bilginin işlenmesini gerekli kılar. Bilginin işlenmesi bazı durumlarda uzmanlık gerektirebilir. Bu durum ise sürecin maliyetli olmasına sebebiyet verir. Bilgi toplamanın ve işlemenin maliyeti büyüktür. Karar verme sürecinin işletilmesinde en az harcama ön planda tutulmalıdır. Alternatifler arasından seçim yapılırken ve elemeler gerçekleştirilirken rasyonellik, etkinlik ve verimlilik ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır*" (Eren, 1998:133). Karar verme süreci aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

5.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama

Karar vermek için başlangıç noktası problemin tanımlanması ve hedefin belirlenmesidir. Doğru belirlenmeyen sorun çözümler konusunda yanlış akıl yürütmeye ve dolayısıyla isabetsiz çözümlere neden olur. Bu nedenle sorunun iyi analiz edilmesi çözümünden bile büyük önem taşımaktadır. Doğru tanımlanan sorun ve amaç sağlıklı sonuçlar doğuracaktır.

5.2. Amaç/Soruna İlişkin Verilerin Toplanması

Amacın ve sorunun tanımlanmasından sonra eldeki seçenekleri belirlemek için olabildiğince bilgi toplamak gerekmektedir. Elde edilen veriler mevcut muğlak durumu ortadan kaldıracak ve karar vericinin elini güçlendirecektir. Veri düzeyinin niceliği kadar niteliği de önem taşımaktadır. Zira kararların kalitesi üzerinde direk rol oynayacaktır. Karar verici için karar geleceği ilgilendirmektedir ve gelecek de risk içermektedir. (Schwarber, 2005: 1087). Risk ve belirsizlik doğru nitelikte ve nicelikte bilgi toplanmasıyla azaltılabilir. Ancak toplanan bilgilerin fazlalığı karar verme sürecini daha karmaşık hale getirebilir.

5.3. Alternatiflerin Belirlenmesi

Bu safhada belirlenen amacı gerçekleştirecek, ortaya konulan soruna çözüm önerileri geliştirecek seçenekler belirlenir. Geliştirilen çözüm alternatifleri, bir önceki safhalarda belirlenen amaç ve tanımlanan sorunlar doğrultusundadır.

Karar vermenin bu aşamasında, geçmiş uygulamalardaki farklı çözüm alternatifleri olabileceği gibi, bu standartlarının dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş yeni çözüm alternatifleri de geliştirilebilir. Bu safha yaratıcılığın ortaya çıktığı, mantıksal yaklaşımların oluştuğu, sorunların değişik açılardan ele alındığı bir safhadır. Yine bu safha yöneticilerin karar verme ve sorun çözmedeki yetenek farklılıklarının ortaya çıktığı safhadır (Karakaya, 1998: 26).

Karar vericiler bir önceki aşamada toplanan bilgileri işleyerek, yani faydalı hale getirerek alternatifleri oluştururlar. Literatürde seçenek olarak da isimlendirilen alternatifler, amacı gerçekleştirmek veya sorunu çözüme kavuşturmak için gerekli olan insan gücü ve fiziksel kaynakların hangi şekilde kullanılacağını gösteren bir yoldur. Gidilecek tek bir yol olduğunda ortada bir seçim de söz konusu olmadığı için karardan bahsedilemez. Bu nedenle alternatifler birden fazla olmalıdır. Belirlenmiş amaca ulaştıracak, sorunu çözüm olabilecek alternatifler belirlenir ve bir listesi yapılır. Ancak başarılı olabilecek, uygulama olanağı bulunan alternatiflerin belirlenmesi karar verme sürecinin etkinliği açısından önemlidir. Karar vericinin kişisel farklılıklarını koyduğu bu aşamada, olaylara farklı bakış açısıyla, yenilikçi, yaratıcı bakabilmek önemlidir (Koçel, 2011: 127).

5.4. Alternatiflerin Analizi ve Değerlenmesi

Bu safhada geliştirilen alternatifler analiz edilir ve değerlendirilir. Teknik olarak uygunluk, maaliyet açısından uygunluk, sosyal açıdan arzu edilirlik, öngörülen kaynak miktarı, başarı olasılığı, uzun ve kısa vadede etki, kişi ve grupların beklentilerine uygunluk, olası sonuçlar, işletme kültürüne uygunluğu gibi bir çok kritere bakılmalıdır (Koçel, 2011: 130). Bu safhada amaç, en uygun seçeneğin alternatifler arasından ayrıştırılmasıdır. Karar verici bu aşamada etkinlik, uygulanabilirlik, kolaylık, maaliyet açısından en fazla faydayı getirecek olan alteratiflerin değerlendirilmesini yapar.

Doğru değerlendirme faktörlerinin kullanılması, alternatifleri tetkik etmede önemli rol oynamaktadır. Sahip olunan kaynaklar hesaba katılarak önem sıralaması yapılır. Söz konusu sıralama bizzat karar vericiler tarafından ya da sayısal karar verme yöntemleri kullanılarak yapılabilir. Belirlenen alternatiflerin birbirleriyle

belirli ölçütlerle kıyaslanabilir olması gerekmektedir. Sorunların çözümü aşamasında veya amaçlanan hedefe ulaşma aşamasında seçeneklerin doğru değerlendirilmesi sonucunda istenen amaca ulaşmak beklenir. (Bennet ve Bennet, 2008: 2).

5.5. En Uygun Alternatifin Seçimi ve Değerlendirilmesi

Bu aşamada, sürecin başında belirlenmiş amacı gerçekleştirmek ve tanımlanmış bir sorunu çözmek için belirlenmiş alternatifler arasından en uygunu seçilir. Bu seçenek artık bir karardır. En uygun alternatifin seçiminde kriterler mevcuttur. Seçimin maliyeti, gerektirdiği ihtiyaçlar, uygulama süresi süresi vs. gibi kriterler hesaba katılarak en uygun alternative seçilebilir. Kriterler objektif ve rakamsal olarak değerlendirildiğinde seçim yapmak daha basit hale gelir. Bazen geçmişte yaşanılan tecrübeler, üst yöneticinin beklentileri, sezgileri, kişisel ilişkileri, öznel faktörler de en uygun seçeneğin uygulanmasında kullanılabilir (Koçel, 2011: 130-131).

Ancak bu aşamada en uygun alternatifi seçerken düşebilecekleri ikilemler karar vericileri sıkıntıya sokar. Bu ikilemleri ve karşısında neler yapılabileceği aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güney, 2011: 265): İki alternatifin eşit şekilde iyi göründüğü durumda karar verici kararsız kalırsa, çözüme ulaşmak için ikisinden birini rastgele seçmek zorunda kalabilir. Sorunun çözümü için birçok seçeneğin kabul edilebilir özellikte görüldüğü durumlarda, karar verici bilgi toplama aşamasına geri dönerek daha fazla bilgi toplayarak seçim işini kolaylaştırabilir. Belirlenen alternatiflerin tek başına sorunu çözebilecek nitelikte olmadığı zamanlarda gruplama yöntemine başvurarak, çözüm olabilecek birden fazla alternatifi seçebilir ya da alternatif belirleme aşamasına tekrar geri dönebilir.

5.6. Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi

Karar alıcıların, karar uygulama aşamasına geçmeden önce verilen kararların üzerinden tekrar geçmeleri önemlidir zira uygulama aşamasında örgüt için geri dönüşü olmayan bir yola girilmiş olabilir. Etkin bir karar alma süreci kararın uygulanmasını ve çıktıların değerlendirilmesini içermektedir. Rasyonel karar verme modeli bu son aşamanın üstünde çok durmamaktadır zira bu modelde kararı uygulayanların, kararı büyük bir istekle kabul edeceği ve destekleyeceği varsayılır. Bu nedenle karar verme sürecinin diğer aşamaları başarılı olduğunda uygulamanın da büyük bir olasılıkla başarılı olduğu düşünülür. Bu durum ideal olan bir durumdur. Kararın uygulama aşamasından önceki diğer aşamalar başarılı olsa bile uygulama aşamasında liderlik, örgüt içindeki iletişim ve politik destek gibi konular kararın etkinliğini etkileyebilir. (Robbins, 2000: 87).

Eyleme dönüşen kararla birlikte ortaya çıkan sonuç ile arzu edilen sonuç karşılaştırılarak değerlendirilir. Kararın değerlendirmesi ile sürecin etkin, başarılı, tarafsız ve sağlam olması sağlanır. Her karar gelecek hakkında bir tahmini içerdiği için belirsizlik ve risk taşır. "Belirsizlik ve risk de uygulanması esnasında karışık durumların, aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olabilir bu da istenen sonuçlardan bazı sapmalara neden olur. Bu sapmaları zamanında belirlemek ve gerekli önlemleri almak kararın etkinliğini arttıracaktır, karar vericiye de daha sonraki karar verme süreçlerinde önemli bir bilgi birikimi ve tecrübe kazandıracaktır" (Yaralıoğlu, 2010: 5).

6. Karar Verme Modelleri

Model, basit bir anlatımla gündelik hayatta tecrübe edilen gerçek durumları referans almaktadır. Karar modeli, değişkenler arasındaki bağlantıları dikkate alarak en yararlı alternatifin seçilmesini esas alan bir modeldir (Koçel, 2011:132).

Karar alıcılar karar alırken üç modelden birisine uygun karar almaktadır: Klasik model, yönetsel model ve politik model. Hangi karar modelinin uygulanacağı karar alıcının şahsi tercihine, kararın özelliklerine ve kararın şartlarına bağlıdır. Klasik modelde esas olan iktisadi varsayımlardır. Örgütlerde tüm karar alıcılar yapıları için ekonomik olarak en büyük faydayı getirecek olan kararları yürürlüğe koymak istemektedirler. Bu varsayımlar;

- ✓ Yöneticiler, üzerlerinde uzlaşı sağlanmış, örgüt üyeleri tarafından bilinen amaçlara ulaşmaya çalışır.
- ✓ Yöneticiler, bilinmeyen hususları bilinir hale getirmeye, durumu netleştirmeye, seçeneklerin getirilerini hesap eder.
- ✓ Seçenekler belirlenirken ölçütler bellidir. Örgüt açısından en fazla ekonomik faydayı getirecek olan seçenek dikkate alınır.
- ✓ Yöneticiler, akıl ve mantık çerçevesinde hareket eder.

6.1. Rasyonel Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme modeli, 1970'lere kadar iktisadi ve mali teorilerde hakim olan temel teoridir. Karar alma sorununa akılcı çözümler bulunmasını temel almaktadır (Tomak, 2009). Karar verici her durumda mükemmel ve eksiksiz alternatifleri rasyonel alarak değerlendirme durumundadır (Luthans, 1992:443). Rasyonel karar verme modeline göre karar verenlerin karar verme süreçlerine aşağıdaki gibi yaklaşması gerekmektedir (Güney, 2011:269).

- Karar vericinin her alternatiften mutlaka haberi vardır.
- Karar verici, seçenekler arasından en uygununu seçme konusunda sistemli bir yaklaşımı vardır.
- Karar vericinin, her seçeneğin başarı düzeyi konusunda tecrübesi ve bilgisi vardır.
- Ulaşılacak sonucun mutlaka rasyonel olması gerekmektedir.

Ülgen ve Mirze'ye (2010:395) göre rasyonel karar verme modeline ait süreç ise mantık kurallarına uygun ve optimal sonuca odaklı olmalıdır. Bu modele ait karar verme sürecini ise şu şekilde basamaklandırmışlardır;

1. Hedefin ve problemin belirlenmesi
2. Hedef ve problemlerin incelenip öncelik taşıyan durumların belirlenmesi
3. Alternatiflerin tayin edilmesi
4. Alternatiflerin irdelenmesi ve değerlendirilmesi
5. Seçim ölçütlerinin belirlenmesi ve seçim yapma

6.2. Kısıtlı Rasyonel Karar Verme Modeli

"Kısıtlı rasyonellik kavramı" ilk olarak Simon tarafından 1960 yılında ortaya atılmıştır. Bu modele göre karar alıcı rasyonel karar verme modeline uygun davranamaz zira bilgi, beceri ve yetenekleri rasyonel seçim yapacak aşamada değildir ve gerekli düzeye ulaşamaz. Zaman, bilgi, insan gücü gibi kaynakların kısıtlı olması bu durumun nedenidir. Bu nedenle "rasyonel karar verme modelinde" olduğu gibi karar alırken optimum nokta amaçlanmaz. Tatminkar sonuca ulaşmak yeterli olmaktadır (Nas, 2006: 93). Kısıtlı rasyonel karar verme modelinin ortaya çıkartılmasındaki sebeplerden biri de insan aklının düşünürken ve bilgileri işlerken limitler dahilinde çalışmak durumda olmasıdır. Bu limitler göz önüne alındığında alınması gereken karar rasyonel olmaktan tatmin eder seviyesine gelmektedir. Kararı rasyonellikten tatminkar durumuna getiren unsurlardan bazıları şunlardır (Hitt vd., 1986:83).

- Organizasyonun kendi gerçekleri
- Rekabetçi ortam bilgileri
- Teknik bilgiler
- Çevreye ait bilgiler

- Kusurlu ve gerçek olmayan bilgiler
- Zaman ve kaynak tahditleri
- İnsan zekâsının limitleri

Memnuniyet, bir alternatifin sonucunun kabul edilebilmesi için minimum gereksinimleri karşılaması anlamına gelmektedir. Bu nedenle "rasyonel karar verme modeli" yaklaşımının "maksimum" veya "optimum" neticeye ulaşmasına karşılık kısıtlı rasyonellik modeli "tatminkar" sonuca ulaştırır. Kısıtlı rasyonellik karar verme modeli gerçek hayatta daha çok kullanılan bir modeldir (Nutt, 1976, Koçel, 2011:134).

6.3. Zihinsel Kestirmeler Modeli (Heuristic)

Karar vericiler bilginin fazla olmasından veya işe yarayacak bilginin az olmasından dolayı, kimi zaman da bilginin kolay yoldan işlenip bir yargı oluşturma ihtiyacından dolayı kestirme yollara başvurur. Bu tip kestirme yollar, özellikle risk ve belirsizlik altında, belli kategorilerdeki problemlerin çözümünde kullanılan ve deneyimlerden yola çıkarak geliştirilen basit stratejilerden oluşur.

Bilimsel ve istatistik modellerin doğru kabul edildiği günümüzde yapılan çalışmalar insanların karar verme süreçlerini her zaman bu modelleri esas alarak yapmadıklarını göstermektedir. İnsanların karar verirken her zaman bilişsel kapasitelerinden tam olarak faydalanmadıkları ve zihinsel kısa yolları yeğledikleri anlaşılmaktadır (Kökdemir, 2003:19-22).

Kahneman kullanılan kestirme yolların her zaman pratik olduğunu, ancak bazı durumlarda ciddi ve sistematik sorunlara sebebiyet vereceğini belirtmiştir (Kahneman, 2003). Ancak bu model ile verilen kararların her zaman olumsuz neticelenmeyeceğini söyleyen araştırmacılar vardır. İspat olarak ise alınan birçok kararın zihinsel kestirmeler ile verilmesine rağmen hala yaşamımızın devam ettiğidir (Kökdemir, 2003:19-22). Ayrıca bu modelin kısıtlı bilgilere sahip yöneticilerin sorunların üstesinden gelmesinde de kullanılmakta olduğu bilinmektedir. Zihinsel kestirme modeli karar vericilere aşağıdaki yollarla yardımcı olur.

- Geçmiş deneyimleri toplayarak şimdiki sorunların çözümü için kolay metotlar ortaya koyar.
- Karmaşık bilgi toplama ve hesaplamalar yerine pratik usullerin ve standart uygulama prosedürlerinin kullanılmasını sağlar.
- Fazla zihinsel yoğunluktan ve bilimsel işlevlerden tasarruf sağlar

- Karar verirken bilgilerin tamamının sürece katılmadığı

Ana zihinsel kestirmeleri üç başlık altında toplanmıştır (Tversky ve Kahneman, 1974).

- **En Yakın Bilgiye Odaklanma (Avaibility Heuristic)**

En yakın bilgiye odaklanma kestirmesi, bir olayın gerçekleşme olasılığı, frekansıya da muhtemel nedenlerini, ancak o olaya ilişkin hafızamızda hazırda olan bilgiye göre değerlendirme esasına dayanır. Özellikle zihinlerde bir duygu uyandıran, dramatik veya en son olmuş olayların kararlara yön vermesi ve etkilemesidir.

- **Temsil Edicilik (Representativeness Heuristic)**

Bir olayın olma olasılığının benzediği veya temsil ettiğini düşündüğümüz bir diğer olaya benzeyeceği beklentisine dayanan bir kestirmedir.

- **Çapa Atma (Anchoring)**

Hakkında fazla bilgi bulunmayan konularda tahmin yürütülmesi sırasında kişinin bir dayanak noktası (çapa) belirleyip bu referans noktasına göre karar verme esasına dayanır. Belirlenen yani çapa atılan referans noktasına göre aşağı yukarı uyarlamalarla nihai karar verilmeye çalışılır. Referans noktasının her zaman konu ile ilgili olması beklenmemektedir. Çapa atılarak bir referans noktasının oluşturulmak istenmesi şu şekilde açıklanmaktadır. İnsan doğası gereği belirsizlikten hoşlanmaz ve bilinmeyenden kaçınma eğilimi içerisinde bulunur ve bu durumdan kurtulmak ister. Elde veri yokken ilk oluşturulacak veri karar verici için önemlidir. Bu veri doğru kabul edilerek zihin rahatlatılır ve karar bu şekilde verilir.

6.4. Sosyal Karar Verme Modeli

Bu model rasyonel modelin tam karşısında yer alır ve psikolojinin sosyal bir modelidir. Karar vericinin aldığı kararların her zaman rasyonel olmamasının sebeplerini dış çevredeki sosyal baskılar ile açıklayan bir yaklaşımdır.

6.5. Çöp Kutusu Karar Verme Modeli

Cohen V.d.'nin (1972) çalışmalarında çöp kutusu metaforundan hareketle açıkladıkları modelde çöp tenekesi ismi, çöp tenekesinin içerisindeki çeşitli, karmaşık görüntüdem gelmektedir (Schermerhorn v.d., 2011:214). Çöp kutusu aynı zamanda modelin gelişi güzel oluşunu yansıtır. Bir çöp kutusunun içinde mevcut olduğu gibi sosyal bir örgüt olan işletmelerde de problemler, fikir

ayrılıkları, sınırlamalar, çeşitlilikler, gruplar olabilir. "Çöp kutusu karar verme modelinde", problemler, çözümler, katılımcılar, seçim fırsatları birbirinden bağımsız bir şekilde akış yaşayabilirler. Ne zaman çözümler, katılımcılar ve seçim fırsatları birbirleriyle bağlantılı hale gelirse, problem tanımlanabilir veya çözülebilir. Dolayısıyla sürecin gelişi güzelliğinden bazı problemler hiç çözülemeyebilir ya da herhangi bir problem yokken çözüm önerilebilir.

Seçimin esas bileşenleri olan süreç, problemler, çözümler, katılımcılar ve durumların tamamı örgütün çöp kutusunun içinde karıştırılmıştır. Çevrenin durağan, sahip olunan teknolojinin belirli olduğu birçok örgütte gelenek, strateji ve yönetsel yapı çöp kutusunun içeriğinin düzenlenmesine yardımcı olur. Belirli problemler, belirli çözümler ile eşleştirilebilir, düzenli bir süreç devam ettirilebilir, davranışsal karar verme uygun olabilir. Ancak, çevre dinamik, teknoloji değişken, talepler çatışma halinde ve amaçlar net değilse, herşey karışabilir (Schermerhorn v.d., 2011:214).

Çöp kutusu karar verme modeli, hedeflerin net şekilde tanımlanabileceği, alternatiflerin önceden bilinebileceği ve kriterlerin uygunluklarına göre değerlendirilebileceği fikrini reddetmesinden dolayı rasyonel modelin varsayımlarına terstir. Özellikle "çöp kutusu modeli" karmaşık örgütlerin istikrarsız koşullarda karar alma aşamasında aktif olarak kullanılabilir (Yayla, 2006: 56).

7. Karar Verme Stilleri

Karar verme çalışmalarında öncelik, kararlarda neyin esas alındığı ve nasıl karar verildiğine yönelik olmuştur. Konu ile ilgili literatürde uzmanlar farklı tarifler yapmaktadır. "Karar verme tarzı" karar verme sürecinin önemli bir diğer belirleyicisidir. "Karar verme tarzı, bir karar alma durumunda, kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu duruma denir (Phillips vd, 1984)." Shermerhorn, (2010) karar verme tarzını kişilerin düşünme stile ile alakalı olduğunu belirtmektedir. Prensipli, tertipli düşünme sonucunda karara ulaşanlar problemleri akılcı, çözümleyici bir şekilde ele almaktadır. Karar alma aşamasına geçmeden detaylı bir şekilde sorgulama ve analiz yaparlar. Buna karşılık sezgisel karar alma süreci yürütenler deneyim ve hislerini dikkate alarak özensiz, basit, hızlı, güvenilir olmayan kararlar alabilir.

"Karar verme stili, bireyin özelliklerinden gelen, tutarlı, algısal ve zihni bir faaliyettir (Nutt,1990)." "Karar verme stili, bireyin karar verme görevine karşı verdiği cevap ve anlamlandırma biçimi olarak da tanımlanır (Baiocco,2009)." Karar verme stili birbiriyle benzeşen şartlarda karar alıcıların neden dolayı daha

farklı karar alma aşamalarını yürüttüklerini açıklamaktadır. Birey karar alma aşamasında önceden edindikleri iç ve dış unsurlardan etkilenen alışkanlıklar edinirler ki söz konusu alışkanlıklar bireyin karar verme stilini meydana getirmektedir. (Çolakkadıoğlu ve Güçray, 2007:s. 62; Avşaroğlu ve Üre, 2007, s. 94).

Literatürde bu konuyla ilgili araştırmalar karar verme stilinin, "yaş, mesleki olgunluk, kişilik özellikleri, statü, karar verme stratejileri, algılanan anne-baba tutumu, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, kendini algılama biçimi gibi çeşitli değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmektedir" (Çoban ve Hamamcı, 2006). Farklı araştırmacılar karar verme stilinin öğrenilebilecek bir alışkanlık olduğunu belirtirler. Sproles ve Sporoles (1990) ise karar verme stillerinin kişilerin öğrenme stilleri ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Thunholm (2004) ise, karar verme stillerinin alışkanlıktan ziyade öğrenilebilecek ve öğretilebilecek birer davranış olduğunu belirtmiştir.

Literatür taraması sonucunda literatürde en fazla görülen karar verme stilleri ile ilgili yaklaşımlara aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

7.1. Mittroff ve Kilmann Karar Verme Stilleri

Mitroff ve Kilmann (1975), Jung kişilik yapısına dayanarak yöneticilerin sınıflandırılması için bir yapı oluşturmuşladır. Mitroff ve Kilmann iki boyut içersinde yer alan dört karar verme stili tanımlamışlardır. Bu ana boyutlar veri girişi ve karar verme boyutlarıdır. Veri girişi boyutunda veri alma, ya duyum ya da sezgi yoluyla elde edilmektedir. Karar verme boyutu ise karar verme, ya düşünme ya da duygu yoluyla gerçekleştirir. Bu dört stilleri iki boyutun kombinasyonlarının bir sonucudur (Coscarell vd., 1995, s. 391).

7.2. Myers-Briggs Karar Verme Stilleri

Bu karar verme stili kişilik esaslıdır. Bireysel niteliklere yönelik stil çalışmalarını içermektedir. Stil, öznel niteliklerin bir işlevi olarak nitelendirilir. Bu stilde dört karar verme şekli tanımlanmaktadır. Bunlar dışa dönüklük, duyum, düşünme ve yargılamadan oluşmaktadır.

7.3. Harren Karar Verme Stilleri

Arroba yaklaşımında olduğu gibi Harren yaklaşımı (1979) da rehberlik ve danışma perspektifine dayanmaktadır. Harren'ın amacı üniversite öğrencilerinin

bir branş doğrultusunda yoğunlaşmalarına ve meslek seçiminde yardımcı olmak üzere kurulmuştu. Haren, Dinklage (1969) tarafından tanımlanan sekiz karar verme stilini üç kategoriye indirgemiştir. Bunlar, sezgisel (intuitive) stil, rasyonel stil (planning) ve bağımlı (dependent) stildir. Harren'ın geliştirmiş olduğu ölçek kişilerin kariyer yollarını seçmeye yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Coscarell vd., 1995).

7.4. Rowe ve Mason Karar Verme Stilleri

Rowe ve Mason (1987) karar verme davranışını anlama, değerlendirme ve geliştirme konusunda yönetim bakış açısı yaklaşımını geliştirmişleridir. Yaklaşımının temelinde Jung teorisi yatmaktadır. Rowe ve Mason, "bilişsel karmaşıklık" ve "değer yönelimli" olmak üzere iki temel boyut tanımlamış ve bu boyutları dört stilde açıklamışlardır. Bilişsel karmaşıklık boyutu kişinin belirsizlik karşısında tahammülünü açıklamaktadır. Değer yönelimli boyut ise kişinin görev odaklı ya da ilişki odaklı yansımasını ortaya koymaktadır. (Coscarell vd., 1995, s. 388; Nas, 2006, s. 80-81).

✓ Direktif Stil (Directive)

Direktif karar verme stili, belirsizliklere karşı tahammülsüzlüğü yansıtmaktadır. Karar alıcının belirsizlik konusunda tahammülü düşüktür. Bu tarzdaki karar alıcılar prosedürleri izler, örgütün içine odaklanarak disiplin ve diğerleri üzerinde kontrol sağlamaya çalışırlar. Kişisel ilişkilerden ziyade görev üzerine odaklanılır. Bu tarzdakiler sistematik ve verimli bir kişiler olup, güç ve kontrol ihtiyacı içerisindedirler. Hemen sonuç bekledikleri için kısa dönemli amaçlara kolaylıkla odaklanırlar.

✓ Analitik Stil (Analytic)

Analitik karar verme stili ise belirsizliklere karşı yüksek derecede tahammülü ve hoşgörüyü yansıtmaktadır. Komplex bir bilişsel yapıya sahip bu kişiler direktif stildeki kişilere kıyasla daha fazla veriyi ve olasılığı hesaba katar. Direktif yapıdaki kişilerde olduğu gibi ilişki odaklı olmayıp görev odaklıdır. Öncelikle bir durumu ya da sorunu analiz ederek planlama yaparlar.

✓ Kavramsal Stil (Conceptual)

Belirsizliklere karşı tahammülü ve hoşgörüyü yansıtmaktadır. Bu tarzdaki kişiler, yapıcı ve hayal gücü zengin kişilerdir. Bilişsel yönden karmaşık durumlara hazırlıklıdırlar. Fazlaca veri kullanırlar, alternatifleri ve kalitelerini değerlendirirler,

mükemmelliyetçi olup sistem odaklıdırlar. Aynı zamanda insana yoğunlaşırlar ve hayal güçleri sayesinde sorunları çözebilirler.

✓ **Davranışsal Stil (Behavioral)**

"Davranışssal karar verme stili", belirsizliklere karşı tahammülsüzlüğü yansıtmaktadır. Bu yapıdaki kişiler başkalarına ve onların ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu tarz yöneticiler diğer çalışanları destekler, çatışmadan hoşlanmaz ve uzlaşmacıdır ancak kendilerini güvensiz hissedebilirler.

7.5. Mann, Harmoni ve Power Karar Verme Stili

Bu karar verme stili Mann, Harmoni ve Power (1989) tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda karar verirken öz-saygı ve karar verme stillerini belirlemeyi amaçlamaktadır. "Mann ve ark. (1989) karar verme yaklaşımı, ergenlere yönelik olarak Flinders Karar Verme Ölçeğinden (Flinders Decision Making Questionnaire, 1982) uyarlanarak geliştirilmiştir." Bu çalışmada alttaki dört karar verme stilinden bahsedilmektedir. Bunlar;

- **İhtiyatlı-Seçicilik (vigilance)**

Bu stil, bireyin karar alma aşamasında tüm alternatiflerin üzerinden dikkatlice geçmesini, olumlu ve olumsuz yanlarını teker teker irdelemesini ve bu değerlendirmeler sonucunda karar almasını belirtmektedir.

- **Panik (Panic)**

Karar verilmesi gereken koşullarda gereken zaman ihtiyacı giderilemiyorsa panik durumundan bahsedilebilir. Stresli, ikilemli, çatışmacı durumlardan kaçınmak ve rahatlamaya ulaşmak için birey yeterince çalışma yapmadan çözüm önerileri, alternatifleri üzerinde hızlıca çözümlemeler yapar ve sağlıksız kararlar alır.

- **Sorumluluktan Kaçma (cop-out)**

Karar alma durumlarında bireyin karar almaktan kaçınması, kararı ertelemesiden bahsedilmektedir. Aynı zamanda birey kararın alınması sorumluluğunu başkalarına devredebilir.

- **Umursamazlık (Complacency)**

"Bireyin karar vermesi gereken durumlarda sanki verilecek bir karar yokmuş gibi davranmasıdır" (Friedman ve Mann, 1993).

7.6. Scott ve Bruce Karar Verme Stilleri

Scott ve Bruce (1995), Karar Verme Stilleri Ölçeği'ni bireylerin karar verme stillerinde mevcut olan kişisel farklılaşmayı ölçmek amacıyla oluşturmuşlardır. Genel olarak karar verme davranışı yoğun biçimde çalışılmıştır ve literatürde farklı karar verme stilleri sınıflandırmaları bulunabilir. Scott ve Bruce karar stilini "bir karar durumuyla karşı karşıya kaldıklarında sergilenen, alışılmış tepki modeli" olarak tanımladılar ve bireylerin tek bir stil ile değil, stillerin bir profile ile tanımlandığını varsaydılar. "Karar verme stilleri hakkında Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen daha genel bir sınıflandırmada karar verme stilinin 5 farklı boyutu ayırt edilmiştir (J Bus Econ (2016).

Bu beş stil karar verme sürecinin farklı boyutlarını temsil eder. Araştırmacılara göre karar verme stilleri arasında bağıntı söz konusudur zira karar vericiler tek bir karar verme stiline güvenmeyebilirler. Başka bir deyişle karar verme stilinin tek bir karşılığı olmadığı fikri desteklenmektedir.

Scott ve Bruce (1995), karar verme stilleri üzerine yapılmış araştırmaların kavramsal çerçevelerinin çok net olmadığı belirtmişlerdir. Scott ve Bruce (1995) "karar verme stilini" bireyin karar alma durumunda takındığı öğrenilmiş, alışkanlık şeklindeki niteliğindeki "tepki örüntüsü"dür. Scott ve Bruce (1995), "karar verme stilleri" ölçülürken sağlam kuramsal destekler kadar, psikometrik sağlamlığı içeren araçlar kullanmanın önemli bir gereksinim olduğunu belirterek "karar verme stiline" ilişkin tanımlamaların iki boyutta toplanabileceğini açıklamaktadır. Bunlardan biri, bireylerin karar vermede kullandıkları alışkanlık örüntüleri, diğeri ise bireylerin karar verilecek şeye ilişkin tepki ve algılama özellikleridir. Bu kapsamda Scott ve Bruce (1995), karar verme stili üzerinde yaptıkları ayrıntılı incelemeler sonucunda, Genel Karar Verme Stili'ni GKVS (General Decision-Making Style (GDMS)) geliştirilmişlerdir. Genel Karar Verme Stili beş başlık altında tanımlanmıştır (Thunholm, 2009).

- ✓ **Akılcı (Rasyonel) Karar Verme Stili (Rational)**

"Akılcı karar verme stili" detaylı bilgi araştırması, seçenekler belirlenmesi ve seçeneklerin mantık ölçüsünde değerlendirilmesinden bahsetmektedir. Bu tarz karar alıcılar problem çözme hususunda yetkindirler. Yüksek kişisel kontrolleri mevcuttur. Olayları sistemli bir şekilde değerlendirirler ve mantıklı düşünme uygulamaları hayata geçirirler. Rasyonel: Bu tarz kararları mantıklı ve sistematik bir şekilde almak ya da belirli bir amaç açısından çeşitli seçenekleri düşünmekle karakterizedir.

- ✓ **Sezgisel Karar Verme Stili (Intuitive)**

Bu stilde sistemli bir araştırma, analiz söz konusu olmaz. Veri edinimi esnasında ayrıntılar hesaba katılır. Karar aşamasında ise duygular ve önseziler üzerinde durulur. Bu tarz karar vericiler akılcı karar vericilerin aksine düşünmeden, daha hızlı karar verirler. Sezgisel: Bu tarz, sezgiye güvenerek ve "doğru olduğu hissedilen'' kararlar alarak karakterize edilir.

- ✓ **Bağımlı Karar Verme Stili (Dependent)**

Bağımlı karar verme stili, karar alınırken başka insanların önderliğine, tecrübesine başvurmaktır. Bu stilde kararların sorumluluklarından kaçınmak ve sorumluluğu başkalarına devretmek söz konusudur. Bu tarz, karar vermeden önce başkalarına danışma eğiliminde olan ve başkalarının yardım ve desteğine güvenen karar vericileri temsil eder.

- ✓ **Kaçınmacı Karar Verme Stili (Avoidant)**

"Kaçınmacı karar verme stiline" sahip kişiler karar vermekten kaçarlar. Kararlar son dakikaya kadar ertelenir. Bu tarz kararların göz ardı edilmesi veya sadece son dakikada karar verilmesi ile karakterizedir.

- ✓ **Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili (Spontaneous)**

"Kendiliğinden-anlık karar verme" stilinde kararlar acele bir şekilde, düşünülmeden, seçenekler irdelenmeden, oldukça kısa bir süre zarfında alınır. (Spicer ve Smith, 2005). Bu tarz hızlı ve dürtüsel kararlar vermeyi ifade eder.

Scott ve Bruce (1995) yürüttükleri bu çalışmaların sonucunda şu sonuçlara varmışlardır: "Karar verme stilleri" birbirinden farklıdır ancak bütünüyle birbirinden bağımsız değillerdir. Aralarında geçirgenlik söz konusudur. Bireyler karar alırken tek bir stil yerine bu stillerin kombinasyonunu kullanırlar.

7.7. Arroba Yaklaşımı

Arroba (1977) rehberlik ve danışma perspektifine dayanak karar verme yeteneklerinin öğretimi ile ilgilenmiştir. Arroba karar verme davranışını sürekli bir dizi olarak aktif ve pasif olarak sınıflandırmıştır. Aynı zamanda durumsal değişkenlerin kullanılan stil üzerindeki etkilerini de test etmiştir. Durumsal boyutları; kararının subjektif önemi, seçim özgürlüğü ve karar verme deneyimi şeklinde ele almıştır. Arroba'nın karar verme davranışının sınıflandırılması ise aşağıdaki şekildedir (Coscarell vd., 1995).

- **Mantıklı Karar Verme Stili (Logical)**

Bu stil nesnel ve mantıklı olmaya dayanır. Kişi içinde bulunulan duruma göre alternatifleri belirler, en uygun yöntemler alternatifleri değerlendirir ve duruma en uygun alternatifi seçer.

- **Düşünmeden Karar Verme Stili (No thought)**

Bu stilde karar verilirken herhangi bir objektif kritere dayanılmaz. Kararlar hiç düşünmeden verilir. Bu tarzda verilen kararlar rutin veya çok önemli olmayan kararlar olabilir.

- **Tereddütlü Karar Verme Stili (Hesitant)**

Adından da anlaşılacağı üzere bu tarzda karar verme, tereddüt ve erteleme davranışı ile karakterizedir. Karar verici nihai bir çözüm için bir karar veremez veya erteleyebildiği kadar erteler.

- **Duygusal Karar Verme Stili (Emotional)**

Birey kararlarını duygularına göre alır. Bir başka ifadeyle kararlar karar vericinin hoşlandığı veya hoşlanmadığı durumlara göre değişir. Kararlar kişinin beğeni durumuna bağlıdır. Nihai seçim duygular üzerine dayanmaktadır.

- **İtaatkar Karar Verme Stili (Compliant)**

"İtaatkar karar verme stili" pasif bir karar alma şeklidir. Kararlar başkalarının kararlarıyla uyuşacak şekilde alınır. Kişi karar verirken diğerlerinin istekleri ve beklentilerine göre kararlarını verir.

- **Sezgisel Karar Verme Stili (Intuitive)**

"Sezgisel karar verme stili" karar vericinin iç yönelimlerine bağlıdır. Bu tür kararlar hakkaniyet hissine bağlıdır. Karar verici yaşamış olduğu ve kendince doğru olan hisse göre karar verir. Sezgisel kararlar düşünülmeden alınan kararlardan farklılaşmaktadır. Sezgisel kararlarda karar verici kararları içsel hakkaniyet hissine dayanarak verir.

7.8. Jung Temelli Karar Verme Stili

Karar verme stilleri Jung temelli yaklaşıma göre de sınıflandırılmaktadır (Tambe ve Krishnan, 2000, s. 3). "Jung'un kişilik tipleri teorisine göre, bireylerin bilişsel tarzlarını etkileyen üç temel boyut vardır. Bunlar, bireyin hayata bakış açısı, dünyayı kavrama şekli ve dünya hakkında sonuçlara ulaşma şekilleridir. İlk

boyutun ifadesi, içe dönüklülük-dışa dönüklülük, ikinci boyutun ifadesi duyumsayanlar-sezgiseller, üçüncü boyutun ifadesini ise düşünenler-hissedenlerdir (Andersen, 2000, s. 47).

Jung bireylerin bilgi edinmesi ve bundan hareketle yargıya ulaşmalarına giden yolda farklı yaklaşımlar sergilerler. Bu kapsamda algılama aşamasıyla alakalı farklılıklar "sezgisel ve duyumsal"; yargılama aşamasına yönelik farklılıklar "düşünsel ve duygusal" yargılama tarzları olarak dört bilişsel tarzın sonucundan kaynaklanmaktadır." *Duyumsal tarz*da" bireyin etrafındaki pratik, hazır, somut pratik bilgiler önem taşımaktadır. Algılama aşamasında birey duyularına güvenir. "*Sezgisel tarz*da" bireyin sezgileri önem taşımaktadır. Sezgilerini kullanarak ilişkileri, olasılıkları, seçenekleri, anlamları algılar. "*Düşünsel tarz*da" neden-sonuç ilişkilerini dahil eden öznel olmayan süreçler yürütülmektedir. "*Duygusal tarz*da" ise karar aşamasında duygular, değerler, ilişkiler gibi öznel faktörler dikkate alınır. (Arbak vd., 2004, s. 35).

7.9. Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Stili

Driver ve ark. (1990), "karar verme davranışını" bilginin kullanımı ve odaklanma olmak üzere iki boyut içinde ele almıştır. Bilgi kullanımı, karar vermede kullanılan toplam bilgi miktarını içermektedir. Odaklanma boyutu ise, karar öncesi alternatiflerin üzerinde odaklanmaktadır. Bu iki boyut, genişletilerek beş karar verme stil ile açıklanmaktadır (Coscarell vd., 1995, s. 388).

Kararlı Stil (Decisive): Bu stilde karar alıcının kararını kısıtlı bir zaman sürecinde alması beklenemektedir. Karar vericinin kısa sürede kararını vermesinin beklendiği durumdur. Bu stilde bir karara ulaşmada çok az miktarda bilgi kullanılmaktadır. Bu tür kişiler hıza, verimliliğe, tutarlılığa ve sonuçlara önem verir. Planlar kısa süreli hedefler için yapılır ve sıkıca denetlenir.

Esnek Stil (Flexible): Esnek stildeki kişiler de kararlarında çok az bilgi kullanmalarına rağmen, farklı zamanlarda farklı kararlar verebilmektedir. Bu tür kişiler hızlı ve eyleme dönük yapıdadır. Sorunlara sezgisel yaklaşırlar ve her bir özel duruma karşılık verirler. Çok fazla amaçları vardır. Organizasyonun amaçlarından ziyade kendi amaçlarına yoğunlaşırlar.

Hiyerarşik Stil (Hierarchic): Hiyerarşik stilde bilgi işlemek için büyük miktarda veri gereklidir. Sorun, bu bilgiler ile değerlendirilmeye çalışılır. Sorunun idrak edilmesi için oldukça detay ihtiva eden, özel bir plan hazırlanır.

Kararlı stilde olduğu gibi sadece tek bir karara varmak için çabalarlar. Kesinlik ve mükemmelliğe çok büyük değer biçerler.

Bütünleştirici Stil (Integrative Style): Bütünleştirici stildeki kişiler, sorun çözümünde çok fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bilgileri kullanarak tek çözüm yerine birden fazla çözüm geliştirmektedir. Palanlarını uzun dönemi kapsayacak şekilde tasarlamaktadırlar.

Sistemik Stil (Systemic): Bu stilde bütünleştirici stil ve hiyerarşik stillerini birlikte kullanılır. Bir durumun değerlendirilmesinde ve analizinde çok fazla bilgi kullanarak birden fazla alternatif oluştururlar. Alternatifler oluşturulduktan sonra saptanan kriterler çerçevesinde alternatiflerin öncelik sırası belirlenir. Sistemik stildeki kişiler olaylara geniş bakış açısıyla yaklaşır.

8. Karar Verme Sürecinde Kullanılan Başlıca Teknikler

8.1. Delphi Tekniği

"Delphi Tekniği" uzman kişilerin belirli bir problemi çözmek için bir çok kriteri dikkate alarak karar vermelerine olanak vermektedir. Bu teknik, uzmanlar grup olarak toplanarak uygulanır veya bir araya gelmeden de uygulanabilir. Teknik, uzman kişilerin yokluğunda uygulanıyorsa uzmanların problemle ilgili görüş açıları, çözümle ilgili düşüncelerini öğrenmek için kendilerine bir form iletilir. Uzmanlar formları doldurur ve geri gönderir. Grup üyelerinin, uzmanların düşünceleri, çözüm önerileri kategorize edilerek oluşturulan kararların doğruluk derecesini ortaya çıkarmak için uzmanlara tekrar yazılı olarak gönderilir. Bu durum son karar verilene ve fikir birliği sağlanana kadar devam eder.

8.2. Nominal Grup Tekniği

"Nominal Grup Tekniği"nde konuyla ilgili karar verecek olan grup üyelerinden problemle ilgili çözüme katkı sunacak önerilerde bulunmaları talep edilir. Üyeler çeşitli öneriler üzerinde istişarede bulunurlar. Sonrasında öneriler oylamaya sunulur ve en fazla oyu alan öneri grup kararı olur (Hatipoğlu,1986: 216).

8.3. Beyin Fırtınası Tekniği

"Beyin fırtınası yöntemi"nden, bir arada bulunan bireylerin yaratıcı süreçlerini geliştirerek kısa sürede çok sayıda fikir elde etmek amacıyla faydanılır. Bu tenik bir oturum vasıtasıyla gerçekleşir. Altının çizilmesi gereken husus önerilerin, fikirlerin

farklı kişiler tarafından ortaya atılması, kişilerin tenkit edilmemesi ve yargılanmamalarıdır. Yönetici, konunun saptırılmamasına dikkat etmeli, fikirleri kayıt altına almalıdır. Son aşamada fayda sağlamayacak olan maddelerden başlanarak analiz yapılır (Gökçe ve Semiz, 2003: 165-172).

8.4. Philips 66 Tekniği

Büyük bir grup daha küçük kümelere bölünür. Her kümede başkan seçilir. Kümeler problemleri kendi aralarında irdeler, çözüm bulmaya çalışır ve grup kararlarını oluşturur. Sonraki aşamada liderler toplanarak kendi grup fikirlerini ortaya koyar. Bu teknik sayesinde "beyin fırtınası" büyük gruplarda uygulanır. Literatürde "*arama konferansı*"olarak da bahsedilmektedir (Eren, 1998: 143).

8.5. Çoklu Oylama Tekniği (Multivoting)

"Çoklu oylama tekniğinde" grup üyeleri karara varılacak konu hakkında bir çok görüş ve fikir üretirler. Sonrasında çeşitli sayıda oylama yapılarak sayıca çok olan görüşler daha az sayıya indirgenir. Söz konusu metodla sona kalan görüşler arasından eleme yapılır. "Multivoting" olarak da isimlendirilen bu teknik kısaca kararın verilmesi için birden çok oylamanın yapıldığı tekniktir (Patan, 2009: 71). Grup düşünce ve fikirlerini bir araya toplayarak oluşan listeyi önem, aciliyet derecesi veya başka bir sınıflandırmaya göre sıralanır. Çoklu oylama ile her grup üyesi listede bulunan maddeler için kendilerinin önemli olduğuna inandıkları maddelere oy vermesini içerir (Villarreal ve Kleiner, 1997: 95).

8.6. Balık Kılçığı Tekniği

Balık Kılçığı Tekniği "bir durumu nedenlere bağlı olarak açıklandığı durumda kullanılmaktadır. Bu teknik ile prosesteki her problem için daha detay olan noktalara inilerek sebebin ortaya çıkarılması amaçlanır (Hüdaverdi Bircan, Hasan Gedik, 2003)."

Ele alınan sorun, omurga kısmının sağına yazılarak, bu sorunu etkileyen ana unsurların büyük kılçıklara, onlara bağlı ikincil etkenlerin de küçük kılçıklara yazılması ile oluşturulan balık kılçığı tekniğinde, pareto analizi, beyin fırtınası gibi diğer yöntemlerden de faydalanılır. Ayrıca bu tekniğin başarı sağlayabilmesi için; ilgili tarafların hepsinin görüşünün alınıp sebeplerin tamamının belirlenmesi, ele alınan sorunun somut ve ölçülebilir, etkenlerin çözülebilir olması gerekir.

8.7. Analitik Hiyararşi Süreci Tekniği

Analitik hiyararşi süreci tekniği 1980 senesinde Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş ve ilk olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu teknik fazlaca kriterli karmaşık problemleri çözmek için geliştirilmiştir. Analitik hiyararşi süreci tekniği, karar vericinin birden fazla seçenekle karşı karşıya kalması durumunda, karar alternatiflerinin derecelendirilmesi suretiyle, içlerinden en iyi olanında karar kılması mantığına dayanan birden çok kriterli karar verme tekniğidir (Aşkın Özdağoğlu, Güzin Özdağoğlu, 2007)

8.8. Pareto Analizi

Pareto analizi, soruna neden olan sebepleri önem derecesini dikkate alarak sıralar. Böylelikle önem derecesi yüksek olan sebepler düşük olan sebeplere nazaran daha fazla dikkat çeker. Bu analiz sayesinde çözülmesi gereken öncelik taşıyan konular ortaya çıkar. Bu prensibe göre "sorunun %80'i problemlerin %20'sinden gelir." Pareto şemalarında, önem derecesi yüksek, sıklıkla tekrarlanan problemler sütunun en sol tarafında belirtilir. Burada gaye buraya konsantre olunmasını sağlamak ve zaman kaybından kaçınmaktır (Soin,1992).

8.9. Puko Analizi

"Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al" kelimelerinin kısaltmasından oluşmaktadır. "Puko adım adım plan yaparak sonuca ulaşmakta kullanılan sistematik bir yaklaşımdır. Sürekli iyileştirme sürecinin etkin bir şekilde sistematik olarak kontrolünü sağlar (Kazan ve Demirel, 2002: 48-56)."

8.10. Fayda Maliyet Analizi

Bu teknikle örgütler, karar alma sürecinde, alınacak kararların muhtemel fayda ve zararlarını tayin ederler. Söz konusu fayda ve zararlardan hangisinin ağırlıklı olduğunu belirlemeye çalışırlar. İşletmeler gibi bireyler de önemli bir karar alma sürecinde fayda maaliyet analizini kullanabilirler. Bireylerin karar alma sürecinin önceki aşamalarını gerçekleştirmeleri gerekir. Sonrasında bireyler alternatifleri belirlemeli, seçeneklerin getireceği muhtemel fayda ve zararlarını ayrı sütunlara yazarak karşılaştırma yapmalıdırlar. Kendilerine en fazla yararı getirecek seçeneği ön plana almalı diğer yandan zarar getirebilecek seçenekleri ise geride tutmalıdır. Birey böylelikle fayda maliyet analizi gerçekleştirmiş olur.

Sonuç

Yaşadığımız yüzyılda özellikle de son çeyrek asırda dünyamızda hiç olmadığı kadar krizler meydana gelmekte, örgütler sürekli olarak krizlerle karşılaşmakta ve bununla başa çıkmaya çalışmaktadır. Kimi zaman sinsice kimi zaman kendini öncesinden belli ederek karşımıza çıkan bu krizlerlerle başa çıkabilmek için örgütlerde ve özellikle de işletmelerde kriz yönetimini bilmek ve uygulamak kaçınılmaz bir hal almıştır. Krizlere hazırlık ve olası krizlere karşı tedbir alma örgütler tarafından çoğunlukla ihmal edilmekte ve ancak kriz ortaya çıktığı zaman hazırlıklı olmanın ne derece önemli olduğu kavranmaktadır.

Yönetim sürecinin her aşamasında karar vermek yöneticilerin en temel fonksiyonu iken bu kararların nasıl alındığı ne tür faktörlerin bu kararlar alınırken etkili olduğu çalışmamızda anlatılmıştır. Krizler temelinde belirsizliği içinde barındırır ve en tipik özelliklerinden biri olan belirsizliğin yüksek olmasıyla birlikte ilerleyen zamanlarda karşımıza neler getireceği bilinmemektedir. Her ne olursa olsun örgütler ister öncesinden hazırlıklı olunsun veya olunmasın bu belirsizlikler karşısında yöneticilerin çok hızlı ve mümkün olduğunca doğru kararlarlar alarak kurumlarını krizden en az zararla çıkarmalı veya krizleri fırsata çevirebilmelidir. Aksi halde örgütlerin yaşamları sona erebilir ya da çok ağır hasarlar alabilirler. Karar alma süreçlerinde problemlerin detaylı analizi ve değerlendirmesi yapılarak konuyla alakalı detaylı bilgilerin toplanması, buna göre alternatif çözümerin ortaya konması ve sonrasında da çözüme yönelik doğru kararın alınması gerekmektedir.

Burada aslında rasyonel karar verme modeline göre en mükemmel kararın ortaya çıkmasını sağlamayı amaçlamaktır. Fakat kısıtlı bilgi, zaman ve insan zekasının limitleri gibi kıstaslardan dolayı bu pek de mümkün olmayabilmektedir. Yöneticilerin farklı karar alma tarzları sergilemeleri onların eğitim, yaşam tarzları, kültürleri, yaş ve iş deneyimleri, bulundukları çevre koşulları, çalıştıkları kurumun yapısı vb gibi bir çok faktörden etkilenmektedir. Farklı karar alma tarzlarının olmasına karşın rasyonel karar alma tarzındaki yöneticiler karar alabilmek için konuyla ilgili çok kapsamlı detaylı bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Kriz yönetiminde kriz öncesinde yapılan çalışmalar yani semptomların öncesinden tespit edilmesi, sürekli yapılan çevre analizleri sayesinde bilgi toplanması ve kriz yönetimi ekibinin en doğru kararların verilmesi için detaylı çalışmalarını yapmasıyla üst yönetimin rasyonel kararlar alabilecek bilgilere sahip olabilmesi amaçlanır. Çalışmalar ayrıca göstermiştirki karar verme aşamasında yöneticiler farklı karar verme tarzlarını kullanabilmektedir. Sorun teşkil eden konuyla ilgili

bilginin düzeyine göre sezgisel karar alma tarzı, danışmacı karar alma tarzı, kaçınmacı tarz ve anlık karar alma tarzları kullanılabilmektedir. Yetersiz bilgi olduğunda yöneticiler karar vermeyi erteleyebilir veya o anı kurtarmak adına anlık, düşünmeden tepkisel kararlar verebileceği gibi iş tecrübesi, daha önce yaşanılan benzer olaylar etkisiyle bazı yöneticilerin de sezgisel kararlar verdiği sıklıkla görülebilir. Kimi yöneticilerde emin olmak, hata yapmamak adına danışmacı karar verme tarzıyla başkalarına danışarak da karar verebilir. Durum her ne olursa olsun en doğru kararı vermek bir yöneticinin asli işidir. Özellikle de kriz zamanlarında kısıtlı zaman, belirsizliklerle dolu bir kaotik ortamda üst düzey yöneticilerden beklenen çok hızlı bir şekilde mümkün olan en doğru kararları alarak aksiyon almasıdır. Bunun da olabilmesi kriz yönetimi aşamalarının sistematik, doğru bir şekilde yönetilmesiyle üst düzey yöneticilerin alternatif seçimler içinden en doğru kararı verebilmesini sağlayacak gerekli yeterli bilgilerin elde edilmesiyle olabilmektedir.

Kaynakça

Andersen, J. A. (2000). Intuition İn Managers (Are Intuitive Managers More Effective). *Journal Of Managerial Psychology*, 15(1), 46-67.

Arbak, Y., Özmen, Ö., Saatçıoğlu, Ö. (2004). Bilişsel Tarz Ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4(1-2), 31-43.

Özdağoğlu, A., Özdağoğlu, G. (2007). Comparison Of AHP And Fuzzy AHP For The Multi-Criteria Desicion Making Processes With Linguistic Evaluations. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 11(6), 66-85.

Baıocco, R, Laghi, F., D'alessıo, M. (2009). Decision-Making Style Among Adolescents: Relationships With Sensation Seeking And Locus Of Control. *Journal Of Adolescence*, 32, 963-976.

Barnes, D. (2008). *Operations Management: An International Perspective*. Boston: Cengage Learning.

Certo. S. (2003). *Modern Management*. New Jersey: Person Education.

Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model Of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.

Coscarelli, W. C. (1983). Decision Making Styles And The Group Process. Orchestrating Spontaneous And Systematic Styles. *Performance & Instruction Journal*, 22(7), 22-25.

Çolakkadıoğulu, O., Güçray, S. S. (2007). Ergenlerde Karar Verme Ölçeği'ni Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Eurasian Journal Of Educational Research*, 26, 61-71.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Findler, C., Rogersen, S. (1996). *Strategic Management Support Systems*. Londra: Pitman Publishing.

Floyd, S. W., Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs Of Dynamos? Recognizing Middle Managers Strategic Role. *Academy Of Management Executive*, 8(4), 47-57

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim; Organizasyon ve Personel Davranışı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi.

Hess, J. D., Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing Decisions And Decisionmaking Processes Through The Application Of Emotional Intelligence Skills. *Management Decision*, 49(5), 710-721.

Hıtt, M. A., Middlemist, D. R., Mathıs, R. L. (1986). *Management: Consepts And Effective Practices*. Minnesota: West Publishing Company.

Bircan, H., Gedik, G. (2003). Tekstil Sektöründe İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri Uygulaması Üzerine Bir Deneme. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 69-79.

Janczak, S. (2005). The Strategic Decision-Making Process İn Organizations. *Problems And Perspectives In Management*, 3, 58-70.

Kahneman, D. (2003). A Perspective On Judgment And Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697-720.

Karakaya G. (1998). Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerileri Geliştirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın.

Koçel, Tamer (2011). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Basım). İstanbul: Beta Yayın.

Kökdemir, D. (2003). *Belirsizlik Durumlarında Karar Verme Ve Problem Çözme.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikloji Ana Bilim Dalı, Ankara.

Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., Nakamura, H., Vaughan, G., Yang, K.S. (1998). Cross-Cultural Differences İn Self- Reported Decision-Making Style And Confidence. *International Journal Of Psychology*. 33 (5), 325-335.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976). The Structure Of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.

Nutt, P. C. (1990). Strategic Decisions Made By Top-Executives And Middle Managers With Data And Process Dominant Styles. *Journal Of Management Studies*, 27(2), 173-194.

Parker, A.M. Fischhoff, B. (2005). Decision-Making Competence: External Validation Through An İndividual-Differences Approach. *Journal Of Behavioral Decision Making*, 18, 1-27.

Phillips, S.D., Pazienza, N.J., Ferrin, H. H. (1984). Decision-Making Styles And Problem-Solving Appraisal. *Journal Of Counseling Psychology*, 31(4), 497-502.

Robbins, S. P., De Cenzo, D. A. (1998). *Fundamentals Of Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2011). *Organizational Behavior* (11. Basım), Londra: John Wiley & Sons.

Simon, H. A. (1960). *The New Science Of Management Decision*. New Jersey: Prentice-Hall.

Spicer, P. D., Smith, S.E. (2005). An Examination Of The General Decision Making Style Wuesttionnaire In Two UK Samples. *Journal Of Managerial Psychology*, 20(2), 137 - 149.

Tambe, A., Krishnan, V. R. (2000). Leadership In Decision-Making. *Indian Management*, 39(5), 69-79.

TDK Sözlük (1974). *Türk Dil Kurumu Büyük Tükçe Sözlüğü* (6. Baskı). Ankara: TDK

Ülgen, H, Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Yaşar, O. (2016). *Davranışsal Karar Verme*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yayla, H. E. (2006). *Güç Ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yeşil, S. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 317 - 329.

4. Bölüm

Organizasyonel Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik

Şayan Berber

Giriş

Günümüzde liderlik olgusu, küreselleşmenin etkisiyle oldukça karmaşıklaşmıştır. Küreselleşme, piyasaları birbirleriyle entegre hale getirip yaşanan krizlerin etki alanını genişletmekte, adeta suya atılan taş etkisi yaratarak ortaya çıkan lokal krizlerin global düzeyde dalga dalga yayılmasına neden olmaktadır. Bir yandan organizasyonlar karşılaşabilecekleri sınırsız türde krize karşı savunmasız olsalar da (Pearson & Mitroff, 1993), diğer yandan iş yaşamında son yirmi yıl içinde meydana gelen gelişmeler krizlerin etkili bir kriz yönetimi ile aşılabileceğini göstermektedir (Soysal, Paksoy, & Özçalıcı, 2011). Kriz yönetimi; krizden kaçınma, krizi önleme, krizden kurtulma ve krizi başarıya dönüştürme çabaları ile karakterize edilir (Canöz & Öndoğan, 2015). Krizin fırsata çevrilerek başarıya dönüştürülmesi ise, hiç şüphesiz kriz yönetiminde etkili liderlerin varlığını gerektirir.

Kriz, bir organizasyona yüksek derecede kaos ve kafa karışıklığı getirme eğilimindedir. Bir kriz durumuyla yüzleşen insanlar şefkat, özveri ve cesaretle hareket edebileceği gibi; bencillik, korkaklık, çatışma ve mantıksız davranışlar da sergileyebilirler. Hatta krizden duygusal olarak etkilenenler için en basit görevleri bile yerine getirmek zorlu olabilir. Kısaca, kriz durumlarında liderlerin önderlik etmesi ve iyi liderlik göstermesi beklenen ortam kaotik, belirsiz ve insan unsuruyla dolu oldukça duygu yüklü bir ortamdır (Klann, 2003). Ortamın böyle oluşu, doğal olarak kriz dönemlerinde etkili bir lider olabilmeyi güçleştirir.

Bu bölümde kriz yönetiminde etkili liderlik kavramı üzerinde durulmaktadır. Organizasyonel kriz yönetimi ve kriz liderliği literatürlerinden yararlanılarak, kriz durumlarında etkili liderliğin nasıl olması gerektiği sorusuna cevap aranmakta, böylelikle etkili kriz liderliğine yönelik kavramsal bir çerçeve oluşturmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, öncelikle kriz olgusu ve organizasyonel krizlere değinilmekte, ardından organizasyonel kriz yönetimi kavramı ele alınarak, organizasyonel kriz yönetiminde liderin rolü ve bu olağan dışı süreçte etkili liderlik konuları üzerinde durulmaktadır.

1. Kriz Olgusu ve Organizasyonel Krizler

Genel bir ifadeyle kriz, normal düzeni bozan acil bir durumdur (Vergiliel Tüz, 2014). Çoklu sistemlerin, işlevlerin veya altyapıların işleyişi şiddetli bir şekilde tehdit edildiğinde ve çözüm yolları belirsiz olduğunda, bir krizden söz edilir (Boin, 2009). Birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir olguyu ifade ettiğinden; kriz, örgütsel yaşamda özel olarak yönetilmesi gereken önemli bir durumdur (Sezgin, 2003).

Organizasyonel kriz, bir organizasyonun temel hedeflerini ve yaşama kabiliyetini tehdit eden düşük olasılıklı, yüksek etkili bir olay olup; neden, sonuç ve çözüm yollarının belirsizliği ve kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiği inancıyla karakterize edilir (Pearson & Clair, 1998; Weick, 1988). Pearson, Misra, Clair ve Mitroff (1997)'a göre, çalışanların, müşterilerin veya toplumun sağlığını ve güvenliğini tehlikeye atan veya kamuoyunun kuruluşa olan güvenini yok etme tehdidinde bulunan ve bu doğrultuda kuruluşun itibarını sarsan bir olay, "kriz" olarak adlandırılabilir.

Yapılan tanımlamalar birçok ortak noktaya sahiptir. Hepsi; krizlerin hızlı bir şekilde, çoğu zaman uyarı olmaksızın gerçekleştiğine işaret eder ve bir kriz olarak kabul edilmeleri için, organizasyonun amaçlarını veya hedeflerini tehlikeye atmaları ve organizasyonu olası sonuçları hafifletmek için adımlar atmaya zorlamaları gerektiğini belirtirler (Firestone, 2020). Etkili olmayan bir kriz tepkisi organizasyonun varlığını tehlikeye atabilirken, bir krizle etkili bir şekilde başa çıkmak ise rekabet açısından bir avantaj olarak görülür (Prewitt & Weil, 2014). Bu doğrultuda örgütsel kriz yönetimi, örgüt üyelerinin krizleri önlemek veya meydana gelenleri etkin bir şekilde yönetmek için dış paydaşlarla birlikte gerçekleştirdikleri sistematik bir girişimdir (Pearson & Clair, 1998).

Örgütler yaşamlarını sürdürürken çeşitli krizlerle karşılaşabilirler. Krizlerin nedeni, örgüt içi ya da örgüt dışı faktörler olabilir (Demirtaş, 2000). Örgüt dışı

faktörler; dünyanın sürekli değişen yapısı ve küreselleşmenin sebebiyet verdiği zincirleme sorunlar, dünyanın jeolojik yapısı kaynaklı olarak gerçekleşen felaketler, ülkeler arasında ortaya çıkan siyasi gerilimler ile bunların politikalara yansıması gibi makro düzeydeki olaylar iken, iç faktörler; örgütsel ve yönetimsel sorunlar ile örgütlerin içinde bulunduğu yaşam evrelerine bağlı olarak ortaya çıkan sorunları kapsamaktadır (Şenkal & Ocak, 2020).

Marcus ve Goodman (1991), üç örgütsel kriz kategorisi tanımlamışlardır: (a) kazalar, (b) skandallar ve (c) ürün güvenliği ve sağlık olayları. Kazalar, beklenmedik bir şekilde meydana gelir ve tek seferlik olaylardır. Dahası, kazaların genellikle tanımlanabilir kurbanları vardır ve bu da liderlerin kriz önleme stratejilerini, o grubun ihtiyaçlarını karşılamaya odaklamalarına olanak tanır. Diğer kriz türlerine kıyasla kuruluşlar, bir kazanın sorumluluğunu daha kolay reddedebilirler. Skandallar ise, kuruluşun itibarını tehlikeye atan utanç verici, doğrulanmamış olaylar veya iletişimlerdir. Organizasyon için bir skandaldan kaynaklanan krizleri inkâr etmek zordur; çünkü olaylar genellikle hataların veya yanlışların sonucudur. Kazaların aksine skandalların kurbanlarının belirlenmesi genellikle daha zordur, bu da hasar kontrolünü daha zorlu bir görev haline getirir. Mağdurlar üzerindeki etkileri ve inkâr etme açısından ürün güvenliği ve sağlık olayları, kazalar ve skandallar arasında bir yerdedir. Tek seferlik bir ürün güvenliği veya sağlık olayı kitlesel bir soruna dönüşmezken; bir firmanın itibarına, markasına ve olası finansal güvenliğine zarar veren, bu sorunun uzun bir süre boyunca tekrar etmesidir (Marcus & Goodman, 1991).

Pearson ve Clair (1998), örgütleri etkileyebilecek çeşitli organizasyonel kriz türleri belirlemişlerdir. Bu kriz türleri, aşağıda Tablo 1.'de yer almaktadır.

Tablo 1. Organizasyonel Kriz Türleri

• Gasp (extortion)	• Rüşvet (Bribery)
• İrade dışı gerçekleşen dışarıdan yönetim (hostile takeover)	• Bilgi sabotajı (information sabotage)
• Ürün tahrifatı (Product tampering)	• İş yerinin bombalanması (Workplace bombing)
• Araç kazası (Vehicular fatality)	• Terör saldırısı (Terrorist attack)
• Telif hakkı ihlali (Copyright infringement)	• Tesis patlaması (Plant explosion)
• Çevresel sızıntı (Environmental spill)	• Cinsel taciz (Sexual harassment)

• Bilgisayar tahrifatı (Computer tampering)	• Tehlikeli madde sızıntısı (Escape of hazardous materials)
• Güvenlik ihlali (Security breach)	• Personel saldırısı (Personnel assault)
• Yetkililerin kaçırılması (Executive kidnaping)	• Müşteri saldırısı (Assault of customers)
• İşle ilgili cinayet (Work-related homicide)	• Ürün geri çağırma (Product recall)
• Kötü niyetli söylenti (Malicious rumor)	• Sahtecilik (Counterfeiting)
• Büyük bir ürün veya hizmeti kesintiye uğratan doğal afet (Natural disaster that disrupts a major product or service)	• Şirket merkezini tahrip eden doğal afet (Natural disaster that destroys corporate headquarters)
• Organizasyonel bilgi tabanını yok eden doğal afet (Natural disaster that destroys organizational information base)	• Kilit paydaşları yok eden doğal afet (Natural disaster that eliminates keystakeholders)

Kaynak: Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998).

Listeden anlaşılacağı gibi, bir organizasyonu etkileyebilecek kriz durumlarının kapsamı büyük ölçüde değişebilir. Globalleşen dünyada organizasyonlar, küresel olarak büyüme fırsatları elde etmenin yanında, ani olarak ve hızla gelişen krizler karşısında da tehdit altındadırlar (Emen & Hamza, 2020). Tağraf ve Arslan (2003)'a göre sel, deprem, yangın vb. doğal afetler sonucu oluşan krizler dışındaki diğer tüm kriz türleri, oluşum aşamalarında birtakım sinyaller verdiklerinden aslında önlenebilirler. Ancak krize dönüşecek potansiyeli olan risklerin yönetim tarafından görülmemesi ve zamanında önlem alınmaması sonucunda meydana gelirler. Benzer şekilde Pearson ve Mitroff (1993), organizasyonların doğal afetler üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını kabul ederek, insan kaynaklı krizlere odaklanmakta ve daha güvenli sistemler tasarlayıp, onları daha iyi yöneterek, bu tür krizlerin önlenebilir olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Önlenebilir olma özellikleri nedeniyle de insan kaynaklı krizler, ağır kamu kınamalarına maruz kalınmasına sebep olarak, bir kuruluşun uzun süredir devam eden itibarını zedeleyebilirler (Pearson & Mitroff, 1993).

Organizasyonel krizlerin özelliği ve türü ne olursa olsun ortak tarafları, işletmelerin göz ardı edemeyeceği sonuçlar doğurabilecekleri, bu nedenle de hızlı bir şekilde çözülmesi gerekmeleridir (Tepe Küçükoğlu, 2020). Diğer yandan bürokratik yönetişim yapıları, süreçleri, kadroları ve kültürler, radikal bir şekilde yeni durumlarla, çıkmazlarla ve fırsatlarla başarılı bir şekilde başa çıkmak için tasarlanmamıştır (Boin, Kuipers, & Overdijk, 2013).

2. Organizasyonel Kriz Yönetimi ve Aşamaları

Kriz yönetimi, Boin ve arkadaşları tarafından "bir krizin etkisini en aza indirmeyi amaçlayan faaliyetlerin toplamı" olarak tanımlanmaktadır (2013:81). Shaw ve Harrald (2004)'a göre kriz yönetimi, bir kuruluşun stratejik hedefleriyle tutarlı olarak, bir kriz durumunu kontrol etme çabalarının koordinasyonudur. Demirtaş (2000:363) ise kriz yönetimini, "olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci" olarak ifade eder.

Kriz yönetiminin amacı, kuruluşların krizleri önlemesine veya meydana gelenleri daha etkili bir şekilde yönetmesine yardımcı olmaktır (Pearson vd., 1997). Örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için krizlerin yıkıcı etkilerinden korunmak zorunlu olup, bunun sağlanması da ancak etkili bir kriz yönetiminden geçmektedir (Aksu, 2009). Ancak bir organizasyon ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, bazı krizler kaçınılmazdır ve tüm krizlerin ortadan kaldırılması, herhangi bir kriz yönetimi programının gerçekçi bir hedefi olmayacaktır (Pearson vd., 1997).

Etkili kriz yönetimi, acil müdahale gerektiren bir tehdidin ortaya çıktığı ortak bir kabulle başlar (Boin vd., 2013). Bir kuruluşun itibarı, operasyonları ve mali durumu bozulmadan bir krizden sağ çıkıp çıkamayacağı ise, krizin ciddiyetinden ziyade müdahalenin zamanında yapılmasına ve etkinliğine bağlıdır (Garcia, 2006). Pearson ve Mitroff (1993), kriz türlerini, geçirdikleri aşamaları, bir kriz durumunda organizasyonel sistemler ve kritik paydaşlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı değerlendirmek üzere, bu değişkenleri kriz yönetimine yönelik anlaşılır ve sistematik bir yaklaşımla bütünleştiren bir çerçeve geliştirmişlerdir. Buna göre, organizasyonların kriz yönetiminde cevap bulmaları gereken temel sorulara Tablo 2.'de yer verilmektedir.

Pearson ve Mitroff (1993)'a göre dört ana kriz yönetimi değişkeninin her birinde (türler, aşamalar, sistemler ve paydaşlar) yetkinliklerini değerlendiren ve geliştiren yöneticiler, organizasyonlarını bir kriz durumuna karşı savunmasız olarak görmezler. Aksine, güvenlik açıklarının son derece farkındadırlar ve kriz yönetimi sürecindeki eksiklikleri iyileştirmeye çalışırlar. Ayrıca organizasyonda kriz riskini yaymak için, kriz türleri arasında planlama yaparak savunmasızlıkları en aza indirmeleri beklenir (Pearson & Mitroff, 1993).

Tablo 2. Organizasyonların Kriz Yönetiminde Cevap Bulmaları Gereken Temel Sorular

Türler:
Bir organizasyon hangi krizlere karşı hazırlıklı olmalıdır?
Organizasyonel kriz planlarının kapsamı ne olmalıdır?
Organizasyon, eğer mümkünse, hangi krizleri güvenli bir biçimde göz ardı edebilir?
Bir krizi dahil etmenin veya hariç tutmanın gerekçesi nedir?
Aşamalar:
Tüm krizlerin geçtiği genel zaman aşamaları nelerdir?
Her aşamanın ayrıntılı faaliyetleri nelerdir?
Her aşamada yönetilmesi gerekenler nelerdir?
Reaktif olmak yeterli mi ya da proaktif olmak mı gerekiyor?
Sistemler:
Hangi sistemler krizlere neden olur/önler?
Sistemler ne kadar iyi anlaşılmakta?
Sistemler ve etkileşimleri nasıl yönetilebilir?
- Teknoloji
- İnsan faktörü
- Organizasyonel altyapı
- Organizasyonel kültür
- Duygular
- Etkileşimler
Paydaşlar:
Kriz yönetimini hangi paydaşlar etkiler?
Kriz yönetiminden hangi paydaşlar etkilenir?
Paydaşlar sistematik olarak herhangi bir kriz durumu için nasıl analiz edilebilir ve öngörülebilir?

Kaynak: Pearson ve Mitroff (1993).

Organizasyonel kriz yönetiminin etkinliği; potansiyel krizler önlendiğinde veya kilit paydaşlar, krizlerin kısa ve uzun vadeli etkilerini değerlendirip, başarı sonuçlarının başarısızlık sonuçlarından ağır bastığına inandıklarında kanıtlanır (Pearson & Clair, 1998). Yapılması gereken; krize ve onun yaratacağı sonuçlara önceden hazırlıklı olarak gerekli önlemleri almak, erken uyarı sistemleri geliştirmek, krizin yarattığı kaotik durumu başarıyla yönetmek ve bu sayede krizi en az hasarla atlatmaktır (Demirtaş, 2000). Krizler iyi yönetildikleri takdirde; organizasyonel sorunların ortaya çıkarılmasına, çevresel değişiklikler karşısında organizasyonun uyum yeteneği kazanmasına, yeni strateji ve rekabet üstünlükleri

geliştirilmesine, organizasyonda takım ruhu oluşturulması ve yeni yetenekler kazanılmasına, ayrıca mevcut yönetim anlayışının sorgulanarak geliştirilmesine ve böylece daha zor günlere hazırlanılmasına yardımcı olurlar (Tüz, Haşit, İpçioğlu ve Suher, 2013' den aktaran Canöz ve Öndoğan, 2015). Belirli bir krize hazırlıktaki örgütsel öğrenme, aynı türdeki diğer krizlere de aktarılabilir (Pearson & Mitroff, 1993).

Krizlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve olumsuz etkilerinin en aza indirilebilmesi için, krizin evrelerinin bilinmesi ve içinde bulunulan evreye göre farklı yönetim şekillerinin uygulanması önem taşır (Emen & Hamza, 2020). Örneğin kriz öncesi dönem, örgütün varlık ve amacını tehdit eden durumların ortaya çıktığı, organizasyonun gerek kendi içinde gerekse çevresi ile arasındaki ilişkilerde sorunların ortaya çıkmaya başladığı dönemdir (Düzgün, 2020). Krizi ortaya çıkarabilecek nedenlerin önceden tespit edilerek gerekli önlemlerin alınabileceği bu dönem, kriz açısından belki de en önemli olan dönemdir (Demirtaş, 2000). Çünkü kriz yönetiminde önemli olan, krizi daha doğmadan önlemek veya önlenemeyen bir krizi örgüt açısından başarıya dönüştürmektir. Çoğu zaman krizi tetikleyen ön koşullar, önceden işaret verirler. Örgüt yöneticisi krizin yarattığı akıntıda boğulabileceği gibi, işaret veren ön koşulları dikkate alarak akıntıya yön de verebilir (Sezgin, 2003). Her ne kadar doğal afetlerin neden olduğu krizler gibi bazı krizlerin önceden belirlenmesi mümkün olmasa da, bu tip krizlere müdahale etme ve etkilerinin giderilmesi için de önceden çeşitli tedbirler alınabilir (Demirtaş, 2000).

Kriz yönetimi araştırmacıları, tipik olarak organizasyonel krizleri temsil eden çeşitli aşamalar tespit etmişlerdir. Pearson ve Mitroff (1993) ile Pearson vd.(1997)'ne göre organizasyonel kriz yönetimi beş aşamalı olup, bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

a. Kriz sinyallerinin algılanması,

b. Krize hazırlık ve önleme,

c. Hasar kontrolü ve sınırlandırılması,

d. Krizden toparlanma,

e. Öğrenme.

Organizasyonun, olası bir krizin uyarı sinyallerini almasıyla başlayan sinyal algılama aşamasını, krize hazırlık ve önleme aşaması takip eder. Bu aşamada amaçlanan, öncelikle krizlerin oluşmasını önlemek için mümkün olduğu

kadar çok şey yapmak ve tüm çabalara rağmen hala meydana gelenleri ise etkin bir şekilde yönetmektir (Pearson & Mitroff, 1993). Üçüncü aşama olan hasar kontrolü ve sınırlandırılması aşaması, krizin yoğunluğunu azaltma ve etkilerinin organizasyon ve çevresinin henüz etkilenmemiş kısımlarına yayılmasını önleme çabalarını içerir (Pearson vd., 1997). Diğer bir deyişle bu aşamada, krizin neden olduğu olumsuz etkiler sınırlandırılmaya çalışılır. Krizin dördüncü aşaması olan krizden toparlanma aşaması, organizasyonun normal iş operasyonlarını sürdürmek için kısa ve uzun vadeli planların uygulamaya konulduğu zamandır. İdeal bir toparlanma süreci için bu aşamada organizasyonun, iş operasyonlarının sürdürülmesinde ihtiyaç duyulabilecek asgari hizmetleri ve prosedürleri belirlemesi gerekir. Bu doğrultuda çalışanların yeni görevlere veya işlere nasıl tahsis edileceği ve alternatif çalışma sahaları belirlenir. Son aşama olan öğrenme aşaması ise, kriz deneyiminden çıkarılabilecek dersleri ortaya koymayı, değerlendirmeyi ve üzerinde düşünmeyi içerir. Önceki krizlerden veya gerçekleşmesine ramak kalan olaylardan ders almak, gelecekte kriz yaratabilecek durumların önlenmesine veya daha iyi yönetilmesine yardımcı olur. Ayrıca kriz sürecinde alınan kararları ve gerçekleştirilen eylemleri incelemek, bir sonraki kriz sırasında performansı ve verimliliği artırır (Pearson vd., 1997).

3. Organizasyonel Kriz Yönetiminde Liderin Rolü

Kriz liderliği, “grup üyelerinin ani ve büyük ölçüde beklenmedik, son derece olumsuz ve duygusal olarak tüketen bir durumla yönetilmesi süreci” (DuBrin, 2013:3) olarak tanımlanabilir. Kriz öncesi, kriz anı ve ardından belli bir süreyi içeren kriz sonrası dönemi kapsayan kriz olgusu; işlerin birbirine karıştığı ve düzenin geçici de olsa alt üst olduğu “kaotik” anlar olup, yönetime en çok böyle durumlarda gereksinim duyulmakta ve liderlik, otoriteyi yerinde kullanabilme, iletişim gibi yönetsel beceriler böyle durumlarda gerçek anlamına kavuşmaktadır (Demirtaş, 2000). Bu nedenle de bir krize liderlik etmek, son derece zorlu olabilir. Kriz durumlarına liderlik eden yöneticiler bu deneyimlerini, mesleki kariyerlerindeki diğer durumlara kıyasla bir ölçüt olarak oldukça gelişimsel olarak tanımlarlar (Klann, 2003).

Klann (2003)‘e göre kriz liderliği; iletişim, net bir vizyon ve değerler olmak üzere, bu üç etki aracının kritik bir rol oynadığı özel bir durumdur. Etki; ikna etme, motive etme, ilham verme ve gücü başkalarını olumlu yönde etkilemek için mantıklı bir şekilde kullanma becerisidir ve başkalarını etkileme

yeteneği, kötü olduğu kadar iyi koşullarda da liderliğin önemli bir parçasıdır. Bir krizde zaman çizelgeleri kritiktir; düşünmek için fazla zaman yoktur, hızlı karar verme ve zorlu bir eylem çağrısı bir norm haline gelir (Klann, 2003).

Aslında kriz liderliğini anlamak için lideri anlamak gerekir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan sorunlar en iyi şekilde güven ve şeffaflık ortamlarında önlenip, zorluklar ise uyumlu, kararlı ve tutarlı eylemlerle aşılabileceğinden, bu olağandışı dönemlerde liderleri gözlemleyerek liderlikle ilgili çok şey öğrenilebilir (Tepe Küçükoğlu & Berber, 2020). Krizin öngörülemez ve beklenmedik olduğu inancından kaynaklanarak reaktif liderlik ve kriz yönetimi yıllardır eşanlamlı olarak görülmüş olsa da, bu kesinlikle doğru değildir (Prewitt & Weil, 2014; Weick, 1988). Nitekim birçok yazar, krizlerin liderlere etkinliklerini göstermeleri için bir fırsat penceresi sunabileceğini iddia etmektedir (Örn: Boin, 2009; Emen & Hamza, 2020; Prewitt & Weil, 2014; Sezgin, 2003; Soysal vd., 2011). Her ne kadar kriz kelimesi negatif bir anlam ifade eder gibi görünse de, aslında kriz durumlarından pozitif çıktılara ulaşmak mümkün olmakta, hatta Çince 'de kriz kelimesinin karşılığı "fırsat" anlamına gelmektedir (Vergiliel Tüz, 2014). Bu doğrultuda, yaklaşan bir krizin sinyallerini okuyabilen ve durumun getirdiği zorluktan nasıl yararlanılacağını anlayan bir lider, potansiyel tehlikeleri azaltabilir ve ortaya çıkan fırsatlardan tam olarak yararlanabilir (Prewitt & Weil, 2014).

Diğer yandan, kriz yönetiminin etkinliğini artırmak için kriz liderlerinin ne yapması gerektiği konusunda ortak bir anlayışa ihtiyaç vardır. Böyle bir anlayışın yokluğunda, kriz liderleri kolayca kazanan veya kaybeden olarak çıkabilecekleri karmaşık bir kolektif çerçeveleme sürecine maruz kalırlar (Boin vd., 2013). Bir krizin yaşam döngüsünü temsil eden aşamalar (kriz sinyallerinin algılanması/ hazırlık ve önleme/ hasar kontrolü ve sınırlandırılması/ krizden toparlanma/ öğrenme) doğrultusunda, her bir aşamada liderlerden çeşitli görevleri yerine getirmesi beklenir. İlk aşama olan kriz sinyallerinin algılanması, liderlerin kriz olasılığını ima eden erken uyarı işaretlerini algılamasını gerektirirken; ikinci aşama olan hazırlık ve önleme aşamasında, liderlerden krizi önlemeleri ve önlenemeyen bir krizin ortaya çıkması halinde ise hazırlık yapmaları beklenir. Üçüncü aşama olan hasar kontrolü ve sınırlandırılması aşaması, krizin organizasyonun diğer bölümlerine veya çevresine yayılmasını önleyerek, hasarı kontrol altına almayı gerektirir. Sonraki aşama yani krizden toparlanma aşamasında ise liderler, iş operasyonlarını sürdürmeye yardımcı olmak için tasarlanmış kısa ve uzun vadeli planları uygulama rolünü üstlenirler. Son olarak, kriz yönetiminin beşinci aşamasında liderlerden, krizden çıkarılan kritik dersleri

inceleyerek, organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmeleri beklenir (Wooten & James, 2008).

Pearson ve Mitroff (1993), etkili kriz yönetimi için gereken hazırlıkların yeterliliğini değerlendirmek üzere, liderlerin şu beş organizasyonel alt sistem boyutunda değerlendirmeler yapmalarını önermektedirler: (a) teknik, (b) insan faktörü, (c) altyapı, (d) kültürel ve (e) duygusal/ inanç. Buna göre "teknik boyut", organizasyonun işleyişine özgü görevleri düzenleyen mekanizmaları ve görevlerin tamamlanmasını desteklemek için gerekli malzeme ve ekipmanı içerir. "İnsan faktörü", insanları ve makineleri entegre eder. "Makineler kullanıcı ihtiyaçlarına uyacak uygun şekilde tasarlanmış mı?", "Kullanıcıların bilişsel ve duygusal sınırlamaları açıkça hesaba katılmış mı?" türünden soruların cevaplarının arandığı bu bileşen, stresli koşullar altında çok önemli hale gelir. Üçüncü olarak, etkili bir kriz yönetimi için uygun bir "altyapı" mevcut olmalıdır. Bu, seviyeler ve bölümler arasında açık ve etkili iletişim kanallarının yanı sıra, kriz yönetimi faaliyetlerini desteklemek ve kötü haberleri bildirmekten kimin sorumlu olduğunu belirleyen iş tanımlarını içerir. Altyapı, kriz yönetimini devam eden başlıca faaliyetler, roller ve sorumluluklara bağlayan, bütüncül bir sistem olarak kurgulanmış olmalıdır. Hatta bu kapsamda organizasyonlarda geleneksel altyapı sistemlerine ek olarak, kalıcı kriz yönetimi ekipleri oluşturulmalıdır. "Kültürel boyut" ise, krize yönelik hazırlıklara karşı genel kurumsal yönelimi ifade eder. Bir organizasyonun kültürel sistem değerlerini hayata geçirme biçimi, genellikle kriz yönetimine adanmış fiziksel, finansal ve insan kaynağının kapsamını belirler. Ancak pek çok organizasyonda kültürel sistem, kriz yönetimi çabalarını engeller bir tutum sergiler. Son olarak, organizasyonun genel kültürel sistemi, liderlerin düşünce yapılarının "duygusal/inanç" sistemini yansıtır. Liderlerin sahip olduğu duygusal/inanç sistemi, kuruluşun merkezinde kriz yönetimi düşüncesini ve hazırlığını engelleyebilir veya kolaylaştırabilir. Ancak nihayetinde, liderlerin organizasyonun kriz potansiyeli ile ilgili tutum ve inançları ile organizasyonun krizlere hazırlık ve krizi yönetme yeteneği, kriz yönetiminin başarısını belirleyecektir (Pearson & Mitroff, 1993).

Boin vd. (2013), çeşitli alanlarda yürütülen kriz yönetimi çalışmalarından derledikleri on kriz yürütücüsü (lideri) görevini; erken tanıma, anlamlandırma, kritik kararlar alma, dikey ve yatay koordinasyonu sağlama, birleştirme ve ayırma, anlam yaratma, iletişim, açıklama sorumluluğu, öğrenme ve dayanıklılığı artırma olarak sıralamaktadırlar. Bu görevler ve değerlendirilmelerine yönelik kritik sorulara aşağıda Tablo 3.'de yer verilmektedir.

Tablo 3. On Kriz Yürütücüsü (Lideri) Görevi

1. Erken Tanıma	Liderler krizi erken tanımayı kolaylaştıran koşullar yarattılar mı?
2. Anlamlandırma	Liderler durumun anlaşılmasına yönelik etkili bir duyuru yapma yöntemi kullandılar mı?
3. Kritik Kararlar Alma	Liderler hangi kararları vermeleri gerektiğini dikkatli bir şekilde tartışıp, sürecin sonunda karar aldılar mı?
4. Dikey ve Yatay Koordinasyonu Sağlama	Kriz liderleri dikey ve yatay iş birliği biçimlerini izleyip değerlendirdiler mi? Etkili iş birliğini kolaylaştırıp, iş birliğinin eksik veya işlevsiz olduğu yerlere müdahale ettiler mi?
5. Birleştirme ve Ayırma	Kriz liderleri kritik sistemlerin durumunu ve bunlar arasındaki bağlantıları aktif olarak izlediler mi? Bu kritik sistemler konusunda uzmanlığa eriştiler mi?
6. Anlam Yaratma	Kriz liderleri krizin net bir yorumunu sundular mı? Toplumlarını bu krizden nasıl kurtaracaklarını açıklıyorlar mı?
7. İletişim	Kriz liderleri, halka zamanında ve doğru bilginin yayılmasını sağlamak için iletişim uzmanlarıyla aktif olarak iş birliği yaptılar mı?
8. Açıklama Sorumluluğu	Liderler kriz öncesi ve kriz sırasında yaptıkları eylemlerini şeffaf ve yapıcı bir şekilde açıklamak için çaba gösterdiler mi?
9. Öğrenme	Liderler seçilen eylem yollarının etkilerinin düşünülmesine izin verip, olumsuz geri bildirimleri teşvik ve tolere ettiler mi?
	Süreç dışındakilerin öğrenmesini kolaylaştırmak için kriz yönetimi süreçlerini kaydettiler mi?
10. Dayanıklılığı Artırma	Liderler kendilerini kriz hazırlıklarına aktif olarak dahil ettiler mi?

Kaynak: Boin vd., (2013).

Literatürde, kriz yönetiminde liderlerin uyguladığı çeşitli liderlik tarzlarının etkinliğini değerlendirmeye yönelik yapılan araştırmalar da mevcuttur. Özellikle bireyleri daha üst düzey hedeflere ulaşmak için kişisel çıkarlarının ötesine geçme yönünde motive eden dönüşümcü liderlik tarzının, kriz yönetiminde etkili olduğu vurgulanmaktadır (Canöz & Öndoğan, 2015; De Bussy & Paterson, 2012; DuBrin, 2013; Şenkal & Ocak, 2020; Sheaffer, Bogler, & Sarfaty, 2011). Dönüşümcü liderlik tarzının; örgütlerin kriz algılama düzeylerini pozitif yönde etkilediği (Şenkal & Ocak, 2020), bu nedenle dönüşümcü liderlerin bir kriz sırasında kolektif çabayı teşvik etme olasılıklarının daha yüksek olduğu (Sheaffer vd., 2011) ve insan odaklı yönü ile dikkat çeken bu liderlerin, kriz sürecinde hedef kitlesinin farklılaşan istek ve gereksinimlerini iyi analiz eden, onları ikna etmek üzere ilettiği mesajlar hakkında doğru kararlar alabilen, takipçilerindeki

değişimleri izleyen ve aldığı geribildirimleri kullanarak amaca ulaşılıp ulaşılamadığını değerlendirebilen etkin bir lider tipi olduğu (Canöz & Öndoğan, 2015) ifade edilmektedir. Bunun yanında, çalkantılı ve belirsiz ortamlar dönüşümcü liderlere büyük bir serbestlik sağladığından, bu koşullarda dönüşümcü liderler; bireylerin özgüvenini ve öz-yeterliklerini geliştirirler, çevreyi bir fırsat kaynağı olarak görmelerine yardımcı olurlar ve onları ileriye dönük öğrenme süreçlerine katılmaya teşvik ederler. Böylece kriz gibi çalkantılı ortamlarda dönüşümcü liderlik, organizasyon üyelerinin değişime karşı direnişlerini aşmalarını ve yeni kurumsallaşmış rutinleri benimsemeleri için onları en iyi şekilde motive eder (Vera & Crossan, 2004).

Dönüşümcü liderliğin yanında vizyoner liderlik (Aksu, 2009; Balaban, 2018; Düzgün, 2020) ve karizmatik liderlik tarzları da (Ayoub & Rjoub, 2017; Pillai, 1996) kriz yönetiminde etkili olabilecek diğer liderlik tarzları arasında gösterilmektedir. Kriz koşullarında vizyon sahibi karizmatik liderlere sahip olmanın, lidere karşı daha olumlu duygusal tepkiler, daha fazla güven ve nihayetinde beklentilerin ötesinde performans ile sonuçlandığı bulunmuştur (Mumford, Partlow, & Medeiros, 2013). Vizyoner liderlerin; vizyonları ile geleceği öngörüp organizasyonu bekleyen belirsizlikleri analiz ederek, kriz sinyallerini alabilecekleri ve böylece kriz durumu baş göstermeden önce riskleri minimize edebilecekleri, belki de organizasyonu krize girmekten kurtarabilecekleri, riskleri başarıya dönüştürebilecek stratejiler geliştirerek kriz durumlarında etkili kararlar alabilecekleri ve uzun süreli krizleri doğru bir şekilde yönetebilmelerini sağlayan vizyona sahip olmaları nedeniyle kriz durumlarını başarı ile atlatabilecekleri düşünülmektedir (Düzgün, 2020).

4. Organizasyonel Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik

Örgütlerde zaman zaman yaşanabilen ve örgütsel işleyişin bozulmasına neden olan kriz anları, güçlü bir liderlik gerektirir. Kriz durumunda ancak etkili bir lider örgütsel hedeflere tekrar bağlanmayı ve organizasyonun krizden daha güçlü bir şekilde çıkmasını sağlayabilir (Sezgin, 2003). Kriz dönemleri, klasik yöneticilik kural ve kuramlarının işlevini yitirdiği veya bir süre için bir kenara bırakılmaları ya da değiştirilmeleri gereken ve bu doğrultuda kişilerdeki yöneticilik becerisine en çok ihtiyaç bulunduğu dönemlerdir (Demirtaş, 2000). Krizler, örgütleri derinden etkileyen ve yönetilmesi gereken durumlar olarak ortaya çıkarken, ancak etkili liderler krizden ortaya çıkabilecek muhtemel fırsatları doğru şekilde değerlendirip, yaşanan krizleri örgüt lehine çevirebilirler (Emen & Hamza, 2020).

Günümüz dünyasında krizler kaçınılmaz olduğundan, önemli olan krizlere mümkün olduğunca hazırlıklı olup işletmenin tüm unsurlarını kriz yönetimine hazır hale getirebilmektir (Emen & Hamza, 2020). Öte yandan kriz yönetimi, organizasyonlar için tek başına yeterli değildir. Kriz yönetimi faaliyetleri genel kriz liderliğinin önemli bir bileşeni olsa da, bu faaliyetler, dünya çapında krize karşı öğrenen bir organizasyon oluşturmak için yetersiz kalmaktadır (James & Wooten, 2004). Bu nedenle liderlerin kriz durumlarına yanıt vermekten daha fazlasını yapmalarına ihtiyaç vardır. Klann (2003), kriz yönetimi ile kriz liderliği arasındaki farkı çok iyi açıklamaktadır. Klann (2003)'a göre, geleneksel olarak kriz yönetimiyle ilgili kitap ve makaleler krize hazırlık için alınacak yönetim önlemlerine büyük önem verirler. Yönetim işlevlerine bu odaklanma, bir plan yazarak ve ardından kriz meydana geldiğinde onu uygulayarak krize hazırlanılabileceği anlamına gelir. Kuşkusuz etkili bir lider planlama, organize etme, kadrolama, bütçeleme, kontrol etme ve yönetme gibi işlevlerde yetkindir. Ancak yönetim stratejisi ve planlamaya yapılan dar vurgu, planı eyleme geçirmek için gerekli liderliği göz ardı eder. Bu tür bir yaklaşım, bir kriz sırasında böylesine büyük bir rol oynayan insan unsurunu, diğer bir deyişle organizasyonun her seviyesindeki insanların ihtiyaçlarını, duygu ve davranışlarını gözden kaçırır (Firestone, 2020).

Kriz yönetimi sürecinde liderlerin belirli yetkinliklere sahip olmaları beklense de, kriz yönetiminde gerekli olan liderlik yetkinliklerini sistematik olarak belirlemeye yönelik olarak literatürde sınırlı sayıda araştırma mevcuttur (Wooten & James, 2008). Kriz yönetim ekibinin, öncelikle emri sorgulanmayacak ve eylemleri için tam sorumluluk alacak net bir lidere ihtiyacı vardır (Düzgün, 2020). Başarılı bir lider olmak ile etkili bir lider olmak arasında da önemli farklılıklar vardır. Etkili liderler, genellikle başkalarını etkileme konusunda gelişmiş bir yeteneğe sahiptir ve sonuç almak için otoriter taktikleri kullanmaktan kaçınırlar. Bu, güçlü liderliğin gerekli olduğu, tehdit ve baskı kullanarak başkaları aracılığıyla sonuç almanın genellikle verimsiz, hatta zararlı olabileceği kriz durumlarında özellikle önemli bir yetenektir (Klann, 2003). Etkili bir kriz liderinin öne çıkan davranışlarını DuBrin (2013), sakin kalmak, kriz öncesi ve kriz sırasında planlama yapmak, kriz ekiplerini iyi kullanmak, sorunun inkarından kaçınmak, çalışma rutinini yeniden kurmak, dönüşümcü liderlik pratiği yapmak, başarılı uygulamaları takdir etmek ve krizin getirebileceği fırsatları görmek olarak ifade etmektedir.

James ve Wooten (2004), etkili kriz liderlerinde bulunması gereken altı temel yetkinlik belirlemişlerdir. Bu yetkinlikler; güven inşa etme, kurumsal zihniyet değişimini gerçekleştirme, güvenlik açıklarını belirleme, etkin ve hızlı karar verme, cesur eylemlerde bulunma ve değişimi destekleyici öğrenmedir. Demirtaş (2000)

tarafından kriz yönetiminde liderlerin sahip olmaları gereken yetkinlikler ise; kriz sinyallerini alabilme, krize hazırlanma ve korunabilme, kriz yönetimi sürecinde etkili karar verebilme, kriz yönetimi sürecinde otoriteyi kullanabilme, kriz yönetimi sürecini planlayabilme, kriz yönetimi sürecini örgütleyebilme, kriz yönetimi sürecinde iletişim sağlayabilme, kriz yönetimi sürecinde eşgüdüm sağlayabilme, kriz yönetimi sürecini denetim altına alabilme, normal duruma geçişi sağlayabilme, kriz yönetimi sürecinde öğrenme ve değerlendirme olarak sıralanmaktadır.

Boin, T'Hart, Stern ve Sundelius (2005), kriz liderliği için sırasıyla anlamlandırma (sensemaking), karar verme (decision making), anlam oluşturma (meaningmaking), sona erdirme (crisis termination) ve öğrenme (learning) olmak üzere beş kritik kriz görevi tanımlamışlardır. Anlamlandırma, bir kriz geliştikçe neler olup bittiğinin farkına varılmasını, diğer bir deyişle krizi yaratan koşulların anlaşılmasını içerir. Çünkü krizin şaşırtıcı hızı, belirsizliği ve karmaşıklığı, normal durum değerlendirme biçimlerini yok etme eğilimindedir (Boin, 2009). Öte yandan kriz koşullarında anlamlandırma daha da zorlaşır; krizi anlamak için gerekli olan eylemler genellikle krizi yoğunlaştırır (Weick, 1988). İkinci kritik görev, kritik seçimler ve bunların uygulanmasını içeren karar vermedir ki, kriz zamanlarında liderlerin eylemleri konusunda çok önemli seçimler yapmaları gerekir. Kriz sırasında üçüncü kritik liderlik görevi, krizin nedenleri, sonuçları ve farklı aktörlerin öngörülen rolleri hakkında ikna edici açıklamaları içeren anlam oluşturmadır (Tepe Küçükoğlu, 2020). Ardından dördüncü görev, krizin sona erdirilmesidir. Liderler, krizin sona erdiği ve kontrolü geri aldıkları konusunda takipçilerini ikna ederek, normal duruma geri dönmeye çalışırlar. Beşinci ve son kritik liderlik görevi ise öğrenmedir. Liderlerin krizlerden kapsamlı bir deneyimsel öğrenme elde ederek, bu deneyimlerini gelecekteki durumlar için kullanabilmeleri beklenir.

Wooten ve James (2008), kriz liderliğini karakterize eden yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin kriz yönetimi sürecinin kilit aşamalarıyla ilişkilerini incelemişlerdir. Buna göre; kriz sinyallerinin tespiti ve krize hazırlık/önleme aşamalarındaki liderlik yetkinlikleri, organizasyonların bir krize karşı savunmasızlıklarını nasıl ortadan kaldırabileceklerine ve uyarılara dayanarak zayıf yönlerini nasıl en aza indirebileceklerine odaklanır. Hasar kontrolü/sınırlandırılması aşaması için, bir krizi kontrol altına almaya yardımcı olan operasyon odaklı yetkinlikler öne çıkmaktadır. Krizden toparlanma ve öğrenme aşamaları için gerekli kriz liderliği yetkinlikleri ise, organizasyonu yeniden inşa etmeye ve bilgi yaratmaya odaklanır. Bu doğrultuda kriz yaşam döngüsünün her bir aşamasında liderlerde bulunması gereken yetkinliklerin neler olduğu, Wooten ve James (2008) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

a. Kriz sinyalinin tespiti aşamasında gerekli liderlik yetkinlikleri: Durumu anlamlandırma ve krizden etkilenmesi olası tarafların bakış açılarını içerecek bir perspektif oluşturma,
b. Krize hazırlık ve önleme aşamasında gerekli liderlik yetkinlikleri: Organizasyonun stratejik yönünü belirleme hususunda ikna edici ve etkili olma, örgütsel çeviklik ve yaratıcılık,
c. Hasar kontrolü ve sınırlandırılması aşamasında gerekli liderlik yetkinlikleri: Baskı altında sağlıklı ve hızlı karar alma, etkili iletişim ve risk alma,
d. Krizden toparlanma aşamasında gerekli liderlik yetkinlikleri: Organizasyonel dayanıklılığı teşvik etme, dürüst ve gerçekçi olma,
e. Öğrenme aşamasında gerekli liderlik yetkinlikleri: Öğrenme yönelimine sahip olma ve organizasyonel öğrenmeyi teşvik etme.

Krizin etkin bir şekilde yönetimi için, şüphesiz normal koşulların gerektirdiğinden daha farklı bakış açısı ve yeteneklere sahip liderler gerekir (Düzgün, 2020). Bir kriz durumunda liderlik, kolektif ve dinamiktir ve uygun hareket tarzlarını belirleyebilmeleri için liderlerin, algılama ve anlam oluşturma becerilerine sahip olmalarını gerektirir (Weick, 1988). Kriz sırasında insanlar, genellikle ne olduğu ne olacağı ve krizin kendilerini nasıl etkileyeceği konusunda korku hissederler. Özellikle liderlik pozisyonundaki birinden gelen bilgiler, korkuyu azaltmada ve güven sağlamada etkili bir araçtır. Bilgi, kriz halindeki bir organizasyondaki kişilerin duygusal dengelerini, güvenlik duygularını ve güvenlerini yeniden kazanmalarına yardımcı olur. Bu yönüyle kriz dönemlerinde bilgi aktarımı, kriz yönetiminin en önemli parçalarından biridir (Demirtaş, 2000). Liderin tam iletişim desteği sağlayamadığı durumlarda ise kriz; moral, tutumlar, üretkenlik, çalışanları elde tutma ve kritik organizasyonel işlevler üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratabilir (Klann, 2003). Bu nedenle bilgi aktarımı, krizden önce planlanması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimlerden nasıl, niçin, ne kadar bilgi toplanacağı ve bu bilgilerin nasıl, niçin ve kimler tarafından aktarılacağı henüz bir kriz durumu tanımlanmadan, organizasyon doğal akışındayken net olarak ortaya konmalıdır (Demirtaş, 2000). Kriz lideri, proaktif olarak organizasyonu olay meydana gelmeden önce bu olaya hazırlamanın yanında, farklı krizlerin nasıl birbirine bağlandığını ve organizasyonu iyileştirmek için uzun bir süre boyunca bu bilgiyi nasıl kullanılabileceğini de görmelidir (Firestone, 2020).

Uygulanabilir bir vizyon, kuruluşun hareket ettiği yönü ve oraya vardığında nasıl görüneceğini tanımlar. Değerler ise organizasyon için neyin önemli olduğunu belirler. Organizasyonel ve bireysel vizyon ve değerlere odaklanmak, liderlerin etkisini organizasyonun tamamına genişleterek, kriz liderliğini güçlendirir. Güçlü değerlere sahip kuruluşlar, büyük olasılıkla kriz durumlarını güçlü değerleri olmayanlara göre daha etkili bir şekilde ele alacaklardır. Kriz öncesinde iyi belirlenmiş vizyon, misyon, hedefler ve davranış standartlarının netliği, kriz sırasında çalışanlara güven sağlayarak örgütü bir arada tutmanın temelini oluşturabilir. Açıkça belirlenmiş ve iyi anlaşılmış kurumsal değerler de bir kriz sırasında organizasyondaki insanlara güven sağlar. Değerler, kaos ve kafa karışıklığının hâkim olduğu kriz durumlarında, organizasyonun çalışanlarına amaç ve istikrar duygusu verme eğilimindedir. Ayrıca liderliğin kalbinde bir ilişki kurma hali yattığı ve kriz durumları duygularla dolu olduğu için, başkalarıyla ilişki kurma konusunda yetenekli liderler, sonuç almak için başkalarını etkileme söz konusu olduğunda önemli bir avantaja sahiptirler (Klann, 2003).

Bunların yanında etkili liderler, bir kriz anında durumsal farkındalık sergilerler ve temelde yatan olayın önemini ve bunun şirket ve paydaşları üzerindeki olası etkisini kavrarlar. Aynı zamanda öz farkındalık sergileyerek, dikkat ve enerjilerini hızlı bir tepkiyle harekete geçmek için kullanır ve böylelikle işletmenin kurumsal değerini korurlar (Garcia, 2006). Değişim ve reformlar için önemli fırsatlar yaratan kriz durumları liderler nezdinde, yönetilen örgütün etkinliğini artırmak adına etkili reformların gerçekleştirilmesinde alternatif politikalar üretilerek, örgütün rekabet gücünü artırmada anahtar rol oynayacak önemli bir aktördür (Soysal vd., 2011). Bu doğrultuda liderler, krizi fırsata dönüştürecek yeni bir vizyon yaratmalı ve bu vizyon ile gerçekliği kaynaştıracak somut sonuçlara odaklanmalıdırlar. Bunu yaparken de insanlara, içinde bulundukları karamsarlığa karşın onları bambaşka bir geleceğe taşıyabileceği ümidini veren karşı konulamaz sinerji ve yeni vizyon ile birlikte dönüşüm hareketini başlatmalıdırlar (Topcu, 2017).

Sonuç

Örgütlerin muhtemel kriz durumlarının işaretlerini önceden algılayarak gerekli önlemleri alması, diğer bir deyişle krizler henüz ortaya çıkmadan çıkışlarına engel olunması, kriz yönetiminde en etkili uygulama olarak görülse de uygulamada bir örgütün olası tüm kriz durumlarını öngörebilmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Karmaşık dış çevre faktörleri ve bu faktörlerde yaşanan hızlı

değişim, örgütlerin önceden tahmin edilmesi güç ve kriz yaratan pek çok durum ile karşılaşmalarına sebebiyet verir. Bu kapsamda yapılması gereken; krizlere karşı hazırlıklı olmak, ortaya çıkışı önlenemeyen bir krizi etkili bir biçimde yönetmek, hatta kriz durumlarını fırsata çevirebilmektir. Kriz sözcüğü her ne kadar olumsuz bir anlam içeriyor gibi algılansa da aslında kriz dönemleri, içlerinde fırsatlar barındırmalarıyla dikkat çeken dönemler olarak görülürler. Bu doğrultuda kriz yönetimi, örgütsel gelişim için bir engelden ziyade, örgütsel gelişimi destekleyici bir katalizör olarak değerlendirilmelidir. İyi yönetilmiş bir kriz, organizasyona öğrenme ve stratejik gelişim için fırsatlar yaratabilir. Ancak öte yandan kriz liderliği, zorlu bir çabadır (Jordan, Upright, & Tice-Owens, 2016). Etkili bir kriz lideri, normal koşulların gerektirdiğinden çok farklı yetkinliklerle donanmış ve takipçilerini etkileme konusunda gelişmiş bir yeteneğe sahip olmalıdır.

Kriz yönetimi birtakım aşamalar içerirken, bu aşamaların her birinde liderden çeşitli yetkinliklere sahip olarak, birtakım görevleri yerine getirmesi beklenir. Kriz yönetiminin ilk aşaması, yaklaşmakta olan bir krizin işaretlerinin algılanmasıdır. Bu aşamada liderden beklenen, proaktif bir yaklaşım sergileyerek krizin işaretçilerine karşı uyanık olması ve krizi meydana getirmesi muhtemel koşulları anlamlandırmasıdır. Bu aşamayı, krize hazırlık ve önleme aşaması takip eder. Bu aşamada lider, krizi engellemeye çalışmalı, en kötü senaryo olarak krizin ortaya çıkması halinde, organizasyonun çeşitli paydaşları üzerinde doğurabileceği olumsuz sonuçları azaltmaya yönelik uygun eylem planları oluşturarak, organizasyonun stratejik yönünü belirlemelidir. Krizin engellenemeyip baş göstermesi halinde ise, en kısa süre içinde kontrol altına alınıp, en az zararla atlatılmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirildiği hasar kontrolü ve sınırlandırılması aşamasına geçilir. Bu aşamada lider risk almalı, etkili, cesur ve hızlı kararlar vermeli ve kriz yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak adına örgütsel iletişime önem vermelidir. Dördüncü ve sonraki aşama, krizden toparlanmadır. Krizin olumsuz etkilerinin giderilmeye çalışılarak, organizasyonun kriz sonrası yeniden eski etkinliğine kavuşturulmaya çalışıldığı bu dönemde lider, gerçekçi bir biçimde organizasyon için yeni bir normal yaratmaya yönelik faaliyet planlamaları yapmalıdır. Kriz yönetim sürecinin son aşaması olarak görülen öğrenme aşaması ise, krizden elde edilen tecrübeler ışığında organizasyonun geleceğe hazırlanmasını içerir. Bu kapsamda liderden beklenen, krizden çıkarılan derslerin eleştirel olarak incelenmesi ve elde edilen deneyimlerin, kriz yönetim süreçlerinin güçlendirilmesi için kullanılmasıdır. Wooten ve James (2008) tarafından da vurgulandığı gibi, öğrenme ve gelişme kriz liderliğinin

temelinde yatmaktadır. Lider, biten bir krizin ardından elde edilen dersler ışığında organizasyonda gerekli zihniyet değişimini gerçekleştirmelidir.

Örgütlerde yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde gereksinim duyulur ve liderlik becerileri en açık şekilde kriz durumlarında sergilenir (Sezgin, 2003). Ancak kriz dönemlerinde bu liderlik yetkinliklerini sergilemek, aynı zamanda benzersiz bir zorluk da teşkil eder (James & Wooten, 2004). Bunun yanında kriz yönetimi, günümüz organizasyonları için hayati öneme sahip olmakla birlikte, tek başına yeterli de değildir. Günümüz liderlerinin, kriz durumlarına yanıt vermekten daha fazlasını yapmalarına ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda etkili kriz liderliği, krizin neden olduğu kaotik ortamda insan ihtiyaçlarına, duygularına ve davranışlarına yanıt vermeye indirgenebilir.

Kaynakça

Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435-2450. https://doi.org/10.19168/jyu.45318

Ayoub, H., & Rjoub, H. (2017). The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management: A Study of Erbil, Iraq. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, V(4), 107-121. http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/04/548a.pdf

Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Boin, A. (2009). The New World Of Crises And Crisis Management: Implications For Policymaking And Research. *Review of Policy Research*, 26(4), 367-377. https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2009.00389.x

Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91. https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241

Boin, A., T'Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. New York: Cambridge University Press.

Canöz, K., & Öndoğan, A. G. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.

De Bussy, N. M., & Paterson, A. (2012). Crisis Leadership Styles-Bligh Versus Gillard: A Content Analysis of Twitter Posts On The Queensland Floods. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 326-332. https://doi.org/10.1002/pa.1428

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.

DuBrin, A. J. (2013). Personal Attributes and Behaviors of Effective Crisis Leaders. In A. J. DuBrin (Ed.), *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations* (pp. 3-22). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781781006405

Düzgün, A. (2020). Kriz Yönetiminde Etkili Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Erzurum İli Örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.

Emen, M., & Hamza, S. (2020). Kriz Ortamlarında Dönüşümcü Liderliğin Rolü: Mcdonald's Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 110-123.

Firestone, S. (2020). What Is Crisis Leadership? In *Biblical Principles of Crisis Leadership* (pp. 7-21). https://doi.org/10.1007/978-3-030-44955-1

Garcia, H. F. (2006). Effective Leadership Response To Crisis. *Strategy & Leadership* (Vol. 34).

James, E. H., & Wooten, L. P. (2004). *Leadership in Turbulent Times: Competencies for Thriving Amidst Crisis*. Darden Business School Working Paper. 10.2139/ssrn. 555966

Jordan, T. A., Upright, P., & Tice-Owens, K. (2016). Crisis Management in Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(2), 159-177. http://dx.doi.org/10.18666/JNEL-2016-V6-I2-6996

Klann, G. (2003). *Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead*. Center For Creative Leadership Press.

Marcus, A. A., & Goodman, R. S. (1991). Victims and Shareholders: The Dilemmas Of Presenting Corporate Policy During A Crisis. *Academy of Management Journal*, 34(2), 281-305. https://doi.org/10.2307/256443

Mumford, M. D., Partlow, P. J., & Medeiros, K. E. (2013). Charismatic Leadership In Crises: Its Origins And Effects On Performance. In A. J. DuBrin (Ed.), *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Edward Elgar Publishing.

Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reforming Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. https://doi.org/10.1108/10650750910961866

Pearson, C. M, Misra, S. K., Clair, J. A., & Mitroff, I. I. (1997). Managing The Unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26(2), 51-64. https://doi.org/10.1016/s0090-2616(97)90005-x

Pillai, R. (1996). Crisis And The Emergence Of Charismatic Leadership In Groups: An Experimental Investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(6), 543-562. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb02730.x

Prewitt, J. E., & Weil, R. (2014). Organizational Opportunities Endemic in Crisis Leadership. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(2), 72-87. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100404847&site=eds-live&authtype=ip,uid

Şenkal, H., & Ocak, M. (2020). Liderlik Tiplerinin Örgütlerin Kriz Algılama ve Krizle Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 5-22. https://doi.org/10.29131/uiibd.686493

Sezg in, F. (2003). Kriz Yönetimi *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.

Shaw, G. L., & Harrald, J. R. (2004). Identification Of The Core Competencies Required Of Executive Level Business Crisis And Continuity Managers. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 1(1), 1-15. https://doi.org/10.2202/1547-7355.1003

Sheaffer, Z., Bogler, R., & Sarfaty, S. (2011). Leadership Attributes, Masculinity and Risk Taking as Predictors of Crisis Proneness. *Gender in Management*, 26(2), 163-187. https://doi.org/10.1108/17542411111116563

Soysal, A., Paksoy, H. M., & Özçalıcı, M. (2011). Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 222-248.

Tağraf. H., & Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 149-160.

Tepe Küçükoğlu, M. (2020). Kriz Liderliği. In H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz (Eds.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (pp. 509-527). Nobel Yayıncılık.

Tepe Küçükoğlu, M., & Berber, Ş. (2020). COVID-19 Salgınında Kriz Yönetimi: Kadın Liderliği Açısından Kavramsal Bir Değerlendirme. In E. Şen, D. Hıdıroğlu, & O. Yılmaz (Eds.), *Covid-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi* (pp. 195-230). Ankara: Gazi Kitabevi.

Topcu, M. (2017). Kriz Liderliği ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik. *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240. https://doi.org/10.2307/20159030

Vergiliel Tüz, M. (2014). *Kriz Yönetimi: Uygulama İçin Temel Adımlar*. Nobel Yayınları.

Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking In Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.

Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379. https://doi.org/10.1177/1523422308316450

5. Bölüm

Kriz Dönemlerinde Karizmatik Liderliğin Firma Performansına Etkisi: Mcdonald's Örneği

Duygu Hıdıroğlu

Giriş

Etkili bir lider, bütün faaliyetleri için büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışmada liderlikten ve liderlik tiplerinden karizmatik liderlik hakkında bilgiler verildikten sonra; McDonalds örneği ile kriz döneminde işletmelerin uyguladığı başarılı karizmatik liderlik uygulamaları ve stratejilerine değinilecektir. Bu bölümde McDonalds'ın CEO'su Christopher John Kempczinski'nin kriz döneminde meydana gelen alışılagelmişin dışında belirsizlikler ve beklenmedik olumsuzluklarla sergilediği üstün liderlik becerileri ile nasıl başa çıktığından bahsedilmektedir. Bölümde ayrıca Kempczinski'nin liderlik tipinin karizmatik liderlerin tutumlarına benzerliğinden bahsedildikten sonra; pandemi dönemi gibi kriz dönemlerinde işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri için en etkili liderlik tiplerinden olduğu öngörülen karizmatik liderlik tipinin; kriz döneminde McDonalds' özelinde işletmenin performansına olumlu nasıl katkıda bulunduğu incelenecektir. Çalışmada karizmatik liderlik örneği sergileyen CEO'nun uyguladığı kriz dönemi stratejilerinin işletmenin pazar payındaki başarısına sağladığı katkı McDonalds'ın 2005 ile 2020 yılları arası finansal verileri ile bir takım kıyaslama analizleri yapılarak ifade edilmeye çalışılacaktır.

Öncelikle bölüme karizmatik liderlik tipine ilişkin detaylı literatür taraması sonucu elde edilen önemli teorik bilgilere yer verilerek başlanmakta daha sonra

McDonald's şirketinin CEO Kempczinski ve kendine has liderlik uygulamaları hakkında genel bilgiler verilmektedir. Daha sonra, Kempczinski'nin liderlik tarzı ile karizmatik liderlik tarzı arasındaki benzerlik incelenerek kriz döneminde karizmatik liderlik tipinin firma performansına yaptığı olumlu katkıdan ve olumsuz ve belirsiz çevresel koşullardan işletmelerin en az etkilenmesi için uygulanması gereken önemli liderlik türlerinden biri olduğundan bahsedilmektedir. McDonald's'ın kriz dönemlerinde yakaladığı firma performansındaki başarısı finansal verilerle ortaya konarak ve bu başarının CEO Kempczinski'nin uyguladığı başarılı stratejiler, yenilikçi yaklaşımlar ve karizmatik liderlik performansı ile olan ilişkisi tartışılacaktır.

1. Liderlik ve Karizma Kavramı

Liderler, işlerini başarıyla yürütebilmek için takipçilerine şevk ve ilham veren onları motive ederek harekete geçiren kişilerdir (Vidyarthi vd., 2014). Liderlik vasfına sahip kişiler insanların birtakım beklentilerine cevap vermek durumundadırlar. Örneğin; liderler insanlara kendilerini takip etmeleri için ilham vermeli ve liderlerin önemli bir vizyonu ve tutkusu olmalıdır (Boyatzis vd., 2013). Liderler, takipçilerinin sahip olduğu kişisel yeteneklerden en üst seviyede faydalanabilmek için bir vizyona sahip olmalı ve takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı yeterince duyarlı olmalıdır (Mayfield vd., 2015).

İlk kez 1985 yılında işletme literatürüne giren ve başlarda araştırmacılar tarafından örgütsel bağlamda deneysel araştırma yoluyla incelenmeye değer görülmeyen karizma kavramı devam eden yıllarda gerek iş hayatında gerekse literatür araştırmalarında oldukça popüler ve sık kullanılan bir kavram haline gelmiştir (Lindholm, 2018). Karizma, Yunanca ilahi hediye anlamına gelen Karizmata kelimesinden türetilmiştir ve olağanüstü ve sıra dışı kişilik özelliği olarak kabul edilen karizma, doğuştan Allah tarafından bir insana bahşedilen armağan niteliğinde bir özellik olarak kabul edilmektedir (Turner, 2003).

1900'lü yıllarda Max Weber liderlik kavramını çalışmalarına konu edindiğinde ve artık araştırmacılar tarafından bir takım karizmatik davranışlar örgütsel bağlamda incelenmeye değer görüldüğünde, karizma kavramının liderlik alanındaki önemi ortaya çıkmıştır (Adair-Toteff, 2005). Ancak her ne kadar önemi fark edilmiş olsa da Weber'den sonra 1980'lere kadar karizma kavramı örgütsel davranış araştırmalarında neredeyse hiç konu edilmemiştir (Miyahara, 1983).

Karizma, toplumdaki dönüştürücü ve yenilikçi güçleri daha uygulanabilir bir hale getirmek için liderlerde bulunması gereken olmazsa olmaz bir niteliktir

(Van der Brug ve Mughan, 2007). Karizmatik liderler çalışırken sonsuz heyecan duymakta ve bu heyecanı çalışanlarına geçirebilmektedirler (Gardner, 2003). Karizmatik liderler bütün iş akışlarına, örgütsel faaliyetlere tutkuyla yaklaşmakta ve örgütün geneline adeta pozitif enerji yaymaktadırlar (Conger, 2015). Karizmatik liderler çalışanlarını ve onların başarılarını önemsemekte ve teşvik etmektedirler (Shamir vd., 1993).

2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik alanında yapılan ilk araştırmalar; karizmatik liderlerin, kişisel yeteneklerinin gücüyle, takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü bir etkiye sahip kişiler olduklarını savunmaktadır (Crant ve Bateman, 2000). Çalışanlarını olağanüstü liderlik vasıflarıyla etkileyen karizmatik liderler, takipçilerin örgütün hedef ve stratejilerini kolayca benimsemesini ve aidiyet duygusunu geliştiren tutum ve davranışlar sergilemesini sağlamaktadır (Dionne vd., 2012).

Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran birtakım kendilerine has özellikleri bulunmaktadır. Örneğin karizmatik liderler, çevresel belirsizliklere ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine son derece duyarlıdırlar ve mevcut durumdaki eksiklikleri gerçekçi bir biçimde belirleyebilmektedirler (Choi, 2006). İşletmenin belirlenen vizyon ve misyonu doğrultusunda geliştirdikleri yenilikçi stratejiler ve bu stratejileri yönetme becerileri bulunmaktadır (Fiol vd., 1999). Hedeflerine ulaşmak için yenilikçi ve olağan dışı beceriler kullanarak çalışanlarını amaçlarını gerçekleştirmelerine destek olmaları için güdülemekte asla zorlanmazlar (Paulsen vd., 2009).

Aslında karizma kavramı liderlere çalışanlar tarafından atfedilen bir kavramdır. Her lider sadece liderlik pozisyonundan dolayı örgüt içinde çalışanları tarafından "karizmatik lider" olarak atfedilmek durumunda değildir (De Hoogh, 2004). Liderler, karizmatik lider vasfını örgüt içinde gösterdikleri sıra dışı performanslarından dolayı kazanmaktadırlar (Conger vd., 2000). Aslında karizmatik liderlik, dönüşümcü liderliğin bir alt bileşenidir (Avolio ve Yammarino, 2013). Karizmatik liderlerin hedefi çalışanlarının vizyonlarını şirket vizyonuna paralel hale getirmek ve şirket hedeflerini gerçekleştirdiklerinde, aidiyet duygularından dolayı, kendi vizyonlarını da gerçekleştirmelerini sağlamaktır (Rowold ve Heinitz, 2007). Kısaca karizmatik liderin tutum ve davranışlar takipçilerinde, liderin değerlerini kendi kişisel değerleri gibi benimsemelerini sağlamaktadır.

Karizmatik liderlik sürecinin ilk aşaması çalışanların motive edilmesi ve şirket vizyonunun kişisel hedeflere dönüştürülmesi ile örgüt içerisinde vizyon

doğrultusunda fonksiyonel ve kısa vadeli stratejiler oluşturulup bu stratejiler doğrultusunda planlama yapılması ve çalışanların bu stratejileri benimseyerek uygulamasının sağlanmasıdır (Waldman vd., 2004). Örgüt vizyonu karizmatik lider tarafından ya da üst yönetim kurulu tarafından belirlenebilmektedir. Vizyon geliştirme sürecinde karizmatik lider vizyonu örgüt içinde yaygınlaştırıp benimsetmesine yardımcı olması için vizyonu belirlerken örgüt amaçlarını ve kaynaklarını gözetip koruyan bir kapsama sahip olmasına dikkat etmelidir (Watts vd., 2019).

Vizyon belirlendikten sonra karizmatik liderler o vizyonun şirketin en küçük yapıtaşı birimlerde dahi benimsenmesini ve en rutin örgütsel faaliyetlerin dahi bu vizyon ışığında uygulanmasını sağlamaktadır. Karizmatik liderlerin vizyonla ilgili bu uygulamaları başarıyla yürütebilmesi çalışanların örgüte bağlılığını gerektirmektedir (Mumford ve Strange, 2002). Çünkü çalışanları bir amaca güdülemek için harcanan zaman yani onların kısa ya da uzun zaman içinde vizyona uygun hareket etmelerini sağlamak için geçen süre, çalışanların örgüte aidiyet duyguları ile doğrudan ilişkilidir (Sosik ve Dinger, 2007). Kimi çalışan kendine aykırı gelse de oluşturulan vizyona hemen inanarak ona uygun performans gösterirken kimi vizyona ve ona uygun geliştirilen örgütsel amaçlara katılmada oldukça yavaş davranmak isteyecektir (McLaurin ve Al Amri, 2008). Karizmatik liderlerin farkı da tam olarak burada ortaya çıkmaktadır.

Karizmatik liderlik becerisi örgütsel bağlılığı zayıf, kendini örgüte yeterince ait hissetmeyen ve vizyon, amaç ve kararlara katılımda ve benimsemede yeteri kadar istekli olmayan çalışanları çeşitli yollarla ikna etmeyi ve tüm çalışanlarına takım ruhu kazandırmayı gerektirmektedir (Kark vd., 2003). Karizmatik liderler vizyonu takipçilerine benimsetmede eğer kendi çıkarlarını düşünmeden davrandıklarını ve samimiyetlerini takipçilerine hissettirmeyi başarırlarsa onların kolayca vizyonu benimsemelerini sağlayabilmektedirler (Scott vd., 2007). Dolayısıyla çalışanlarını motive etmek için karizmatik liderlerin öncelikli yapması gereken çalışanlarının güveninin kazanmaları olacaktır.

Örgütün faaliyet raporları karizmatik liderlere geçmiş senelerin performansı ve yapılan yanlış ya da eksik faaliyetler hakkında fikir vermektedir. Karizmatik liderlerin gelecek performans tahminlerini doğru yapmaları ve gerçekçi beklentilerle belirledikleri hedefleri başarılı stratejilere dönüştürerek yol almaları, geçmiş deneyimlerin doğru aktarımıyla mümkündür (Wang vd., 2005). Karizmatik liderler yapılması gerekeni bilmekte ve geçmiş verileri doğru yorumlayarak vizyon ve stratejik hedefleri belirlerken yardıma ihtiyaç duymamaktadırlar (Howell ve

Frost,1989). Bu durumda tek yapmaları gereken ise kurdukları stratejilerin başarılı şekilde uygulanması için çalışanları güdülemek olacaktır (House ve Shamir, 1993). Diğer liderlik tiplerinde karizmatik liderlere benzer biçimde genellikle geçmiş verileri doğru değerlendirme ve deneyimler ışığında başarılı stratejiler geliştirme becerileri bulunmaktadır fakat karizmatik liderler diğer liderlik tiplerine kıyasla bu konularda takipçileri üzerinde daha etkilidirler (Chung vd., 2011). Bu bakımdan bu liderlik uygulamalarında çalışanlar kendilerini daha özgür hissetmekte ve kendi sorumlulukları ile ilgili ortak bir vizyona bağlı kalmaktan çok daha dağınık çalışma sistemi ile daha fazla inisiyatif aldıkları ve farklı motivasyonlarla güdülendikleri görev tanımlarına sahip olmaktadırlar (O'Connor vd., 1995).

Stratejik hedeflerin ve vizyona bağlı görev tanımlarının belirli bir biçimde ifade edilemediği örgütsel çevrelerde geleceğe yönelik tahminler yapmak ve bu tahminlere bağlı hedefler belirleyerek planlamalar yapmak oldukça güç olmaktadır (Jacobsen ve House, 2001). Böyle örgütlerde görevi devralan karizmatik liderler ilk etapta birtakım yanlışlara düşse de devam eden süreçlerde tecrübe ettikleri uygulamaların başarısız sonuçlarından ders çıkararak ilerlemeye devam edecek ve bu olumsuzlukları fırsata çevirerek mücadeleci davranıp olumlu sonuca ulaşacaklardır (Grabo vd., 2017).

Ayrıca karizmatik liderler işletme faaliyetleri süresince; sürecin başında, ortasında ve sonunda her aşamayı takip ederek faaliyetlerin başarıyla gerçekleşmesine kadar geçen bütün süreç üzerinde kontrole sahiptirler. Karizmatik liderler şirket içinde ve bütün örgütsel süreçlerde görünür olmayı tercih etmekte ve varlıklarının her zaman hissedilmesini sağlamaktadırlar (Milosevic ve Bass, 2014). Adeta bir rol model gibi davranarak tutum ve davranışları ile çalışanlarına örnek olmakta ve onlara bir olay ile ilgili nasıl davranmalarının doğru olacağını göstermektedirler (Crant ve Bateman, 2000). Karizmatik liderler çalışanlarının motivasyonunu ve onların ekip içinde uyumlu biçimde çalışmalarını sağlamak adına büyük emek harcamakta ve onlara gerektiği zamanlarda motivasyon sağlamaktadırlar (Paul vd., 2001).

Çalışanlar yaptıkları iş sonunda başarısız olacaklarına inandıklarında ya da başarılarının takdir edilmeyeceğini hatta görünmez olacağını düşündüklerinde sorumlulukları ile ilgili gayret sarf etmeye gerek görmemektedirler (Brown ve Treviño, 2009). Böyle bir durum söz konusu olduğunda ise karizmatik liderler çalışanların isteklerini arttıracak ve onları heyecanlandıracak bir vizyon geliştirerek onların vizyona ve örgüte bağlılıklarını arttırmayı denemekte ve iş motivasyonu sağlamaktadırlar (Boerner vd., 2004).

Karizmatik liderlerin bu iş motivasyonunun devamlılığını sağlamak için uyguladıkları yöntemler ise çeşitlidir (Bass, 1985). Örneğin çalışan başarılarının takdir edildiği çeşitli ödül törenleri düzenlemek, onlara ikramiye promosyon vb. ek faydalar temin etmek ya da ayın elemanı seçimi gibi sembolik uygulamalarla çalışanları teşvik etmek bu yöntemlerden bir kaçıdır (Waldman vd., 1990). Karizmatik liderlerin diğer liderlerden en büyük farkı farklı bakış açısına ve olayları farklı yorumlama kabiliyetine sahip olmalarıdır (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010). Örneği verilen motivasyonu arttırıcı bu yöntemler her ne kadar çoğu lider tarafından kayda değer kabul edilmese de, karizmatik liderler örgüt gelişimi ve başarısının kaynağı çalışan motivasyonunu sağlamak için uyguladıkları bu basit yöntemlerle büyük çapta gözle görülür fayda edinimini kolayca sağlamaktadırlar (Huang vd., 2011).

Karizmatik liderler çalışanların örgütün ilerlemesini sağlayan eylem ve faaliyetler ile çalışanların zihinleri ve değerleri arasında bağ kurarak örgüt gelişimini sürdürülebilir kılmaktadırlar (De Cremer, 2006). Karizmatik liderlik uygulamalarında sergilenen, kişisel başarıya önem veren ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayan çalışan odaklı liderlik yaklaşımının gizli kalan şirket sorunlarının açığa çıkıp giderilmesine yardımcı olduğu ve çalışanların örgütsel bağlılığını kuvvetlendirdiği sıkça karşılaşılan yaygın bir sonuçtur (Waldman ve Javidan, 2009).

3. Kriz Döneminde Karizmatik Liderlik: Mcdonald's Ceo'su Kempczinski Örneği

McDonald's CEO'su Kempczinski'nin sahip olduğu ve karizmatik liderlerin kendine has özelliklerine benzeyen bir takım liderlik vasıfları bulunmaktadır (Conger ve Church, 2017). Örneğin; Kempczinski dürüst, vizyon sahibi, yetkin, ilham verici, akıllı, zeki, adaletli, destekleyici, açık, güvenilir, kolektif, yenilikçi, azimli, cesur, ilgili, olgun, sadık, kontrollü, bağımsız, öngörülü ve duyarlı bir liderlik tutumu sergilemektedir (Conger, 2015).

Kempczinski McDonald's'a kriz dönemine uygun yeni bir vizyon belirlemiştir. McDonald's'ın CEO'su olarak Kempczinski'nin liderlik becerileri kriz döneminde neredeyse efsanevi olarak kabul edilmektedir. İlk olarak olabildiğince örgüt yapısını sadeleştirmeye odaklanan Kempczinski şirket içindeki bürokratik yapıyı basitleştirerek karar verme süreçlerini hızlandırmıştır. Hantal organizasyon yapısının hızla değişen çevre şartlarına aynı hızla cevap verebilen yatay organizasyon yapısına dönüşmesini sağlayan Kempczinski,

McDonald's'ın alt kademe yöneticilerini sürekli değişime motive etmiş ve bu yöneticiler ve çalışanlar ellerinden gelenin en iyisini yapmaya güdülenmişlerdir.

McDonald's çalışanlarını çevrede çoğu kişi için tehdit görünen koşulları fırsat olarak görmeye teşvik eden CEO; uygulanan işletme faaliyetlerini bir iki denemede gelir getirmediğinde hızlıca uygulamadan kaldırıp; gelir getirici başka bir faaliyetin geçmiş faaliyet yerine uygulanmasına öncülük etmekte ve bu vizyonla çalışanlarını sürekli üretmeye ve yenilikçi olmaya teşvik etmektedir (Boyer, 2019). Adeta sektör lideri McDonald's'ı küçük dinamik bir işletmeymiş gibi kabul edip çalışanlarına liderlik eden Kempczinski, kimsenin bu zamana kadar aklına getiremediği problem çözüm yöntemleri ve akılcı yönetim yetenekleri ile McDonald's'ı zorlu kriz dönemlerinde dahi başarıdan başarıya taşımaktadır (Verma ve Gustafsson, 2020).

Kempczinski Amerikada birçok karmaşık örgüt kültürüne sahip sektör lideri firmada iş tecrübesi edindikten sonra McDonald's'taki görevini üstlenmiştir (Conger ve Church, 2017). Karizmatik liderlik özelliklerinin çoğunu edindiği çeşitli firma deneyimleri neticesinde kazanan Kempczinski; iş dünyasında hiçbir zaman tutkusunu kaybetmemiş, risk alabilen, kaybetme korkusunun cesaretine engel olmadığı ve farklı ayrıntılara odaklanarak geliştirdiği olağanüstü yöntem ve stratejilerle anılan başarılı bir liderdir. Kempczinski çalışanlarını; bütün genel merkez yöneticileri ve dünya çapında ülke temsilcilerinin alt kademe yöneticilerinin katılımının sağlandığı yıllık toplantılarda, acımasızca eleştirel olmaya teşvik etmekte ve bu konuda onları desteklemektedir (Conger ve Church, 2017). Kempczinski'nin bunu desteklemesinin en temel nedeni ise başarılı yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasının ve çalışanlar tarafından yüksek seviyede aidiyet duygusunun gelişmesinin temelinde özgür düşünülen sınırlandırılmış görev tanımlarından uzak bir örgüt kültürüne sahip olmaya bağlı olduğunu bilmesindendir.

Ciddi krizlerin yaşandığı dönemlerde Kempczinski üstün liderlik becerilerini geliştirdiği çalışanları bireysel hedeflere ve performansa dayalı olarak üç aşamalı bir ölçekte değerlendirmeye olanak tanıyan yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulaması ile de kanıtlamıştır. Bu performans değerlendirme sistemine göre performans yüzdeleri literatürde genel kabul görmüş performans değerlendirme sistemlerinin optimum olarak belirlediği yüzdelerden oldukça uzaktır (Boyer, 2019). Kempczinski'nin geliştirdiği performans sisteminde en başarılı yöneticiler ilk %20'lik dilimde, orta seviyede başarılı performans düzeyine sahip yöneticiler %70'lik dilime ve en alt seviyede performans göstermiş olan yöneticiler ise %10'luk dilime girmektedirler (Seetharaman, 2020).

Kempczinski her sene ortaya çıkan performans sonuçlarına göre bu 3 yüzdelik dilime yönelik 3 farklı şirket stratejisi geliştirmiştir (Seetharaman, 2020). Örneğin bu stratejilerden biri en alt seviyede bulunan yöneticilerin tamamını işten çıkarmaktır. Bir yandan yöneticilerini acımasızca eleştirel olmaya yönlendiren Kempczinski onlarla düzenlediği toplantılarda ise yöneticilerini açık performanslarını göstermeye zorlamıştır. Performanslarını ortaya koyan yöneticilerden ise sadece en başarılı %20'lik dilimdeki yöneticinin kriz döneminde çeşitli ödüllendirme sistemi uygulamalarından yararlanmalarını sağlamış ve zor dönemde yeni uygulamalarla motivasyonlarını kaybetmelerinin önüne geçebilmiştir (Verma ve Gustafsson, 2020).

Kempczinski, McDonald's'da en iyi performans gösteren yöneticilerin özellikle kriz dönemlerinde bonkörce ödüllendirilmeyi hak ettiğine inanmaktadır. İkramiye ve promosyonlar gibi çeşitli ödüllerle desteklenen yöneticilerin salgın döneminde düşük performans gösteren en alt seviyedeki %10'luk dilimdeki yöneticileri belirlemeleri için onlara inisiyatif kullanma hakkı da vermiştir (Tuzovic ve Kabadayi, 2020). Böylelikle salgın dönemine özel yeni bir performans değerlendirme sistemi oluşturan Kempczinski, kar payı dağılımının örgüt içinde adaletli bir şekilde yapılabilmesinin de önünü açmıştır.

2019 yılında Fortune 500 şirketleri arasında yer alan McDonald's Kempczinski'nin kriz dönemine yönelik geliştirdiği başarılı ve yenilikçi stratejiler sayesinde performans yönetim sistemindeki bir yeniliğin firma performans ve başarısına nasıl ve ne ölçüde katkı sağlayabileceğini de gözler önüne sermiştir. Kempczinski geliştirdiği bu yeni 20/70/10 dilimli performans sisteminde kirz döneminde çalışan ve yöneticilere bonkör davranıldığında aşırı maliyet kaygısıyla kaybedeceğini düşünen firmalara aslında böyle bir vizyonla rahatça kazanılabileceğini göstermektedir (Conger ve Church, 2017). Kempczinski geliştirdiği bu sistemle zayıf performans gösteren yönetici ve çalışanlarına gelişme fırsatı tanımakta ve sonunda yine başarısız olduklarında ise son çare olarak onları işten çıkarmaktadır. Her endüstride şiddetli ve yoğun rekabetin yaşandığı kriz döneminde McDonald's'ın aynı kurumsal şirket çatısı altında birçok farklı küçük işletmeye sahip koordineli faaliyetler gösteren bir holding yapısında olan şirkettir. Dolayısıyla maliyet gibi basit kaygılarla adım atmadan kendisini ileriye götüremeyecek rutin faaliyetlerine devam etmek yerine, Kempczinski gibi sahip olduğu büyük düşünen karizmatik lideri sayesinde çok maliyetli görünen ama sonunda büyük getiriler elde edilmesine imkan tanıyan büyük ve yenilikçi stratejilerle varlığını salgın döneminde rakipleri gerilerken getirilerini sabit tutarak korumayı başarmıştır (Avolio vd., 2010).

4. Kriz Döneminde Karizmatik Liderliğin Firma Performansına Katkısı

Kempczinski 'nin McDonald's şirketinde sergilediği derin liderlik anlayışı, Kempczinski'nin çalışanları dışında iş dünyasında birçok kişi tarafından eşi benzeri olmayan bir lider olarak bilinip kabul edilmesini sağlamaktadır (Conger ve Church, 2017). Kempczinski aslında farkında olmadan kriz döneminde karizmatik liderlik anlayışı ile McDonald's'ta benzersiz bir örgüt kültürü oluşturmuştur. Bu oluşturduğu yeni örgüt kültürü sayesinde ilk olarak şirket içinde büyük bir sorun olan kayıt dışılığın önüne geçmiş ve kayıt dışı uygulamaları büyük ölçüde azaltmıştır. Çünkü Kempczinski öyle bir güven kazanmıştır ki; şirkette en alt kademeden orta kademeye, orta kademeden en üst kademeye kadar herkes ona John diye hitap etmektedir (Conger ve Church, 2017).

Kempczinski'nin kurduğu yeni örgüt kültüründe çalışanların hepsinin beklenmedik bir anda birden bir ikramiye sürprizi ile karşılaşması oldukça muhtemeldir. Kempczinski yönetici ve çalışanlarını açık olmaya eleştirel olmaya yöneltirken ise bunu şu şekilde ifade etmektedir: "McDonald's ile ilgili anlatılmayan ve ulaşılamayan her hangi bir bilgi, gayri resmi bir yerin ulaşılamayan ve kaçırılmış bir değeridir" (Conger ve Church, 2017). Bu bakış açısı firmaların başarısını büyük ölçüde etkileyebilecek öneme sahiptir çünkü çalışanların büyük bir kısmı gayri resmi davranmanın ve kayıt dışı olmanın şirket açısından çok önemli sorunlar doğurabileceğini bilmemektedirler (McDonald ve Makin, 2000). Örgüt içinde gayri resmi uygulamaları devam ettirmek, emir komuta zincirini ihlal etmek, farklı kademeler arasında hiyerarşiyi bozarak çapraz iletişim kanalları oluşturmak, dışarıdan çalışanlara herhangi bir performans göstermedikleri halde maaş vermek gibi görünmektedir (Khan ve Khan, 2011).

Açık olmayı teşvik etmenin yanı sıra Kempczinski şirket içinde sayısız toplantılar yapmaktadır. Bu toplantılar şirketin başarısına katkı sağlayan başka bir karizmatik liderlik örneğidir; çünkü karizmatik liderler çalışan ve yöneticiler üzerinde baskı kurmadan onları sadece takip ederek faaliyetlerin koordinasyon içinde vizyona uygun bir şekilde yürütüldüğünden emin olmak istemektedirler (Nielsen, 2014). Kempczinski herkes tarafından bilinirliğini ise düzenlediği bu toplantılar ve gözden geçirme saatleri ile de pekiştirmektedir. Daha sonra ise bu açık politika, şeffaf, güvenilir ve bilinir olma halini şirket başarısını sağlamada nasıl büyük bir avantaja dönüştürdüğü (Rica, 2018) ise Kempczinski'nin başka bir başarılı karizmatik liderlik niteliğinden kaynaklanmaktadır.

Kempczinski finansal verilerin analizini doğru gerçekleştiren ve bu analizlerden elde edilen raporları doğru değerlendirerek başarılı öngörüler geliştiren bir liderdir. Kempczinski verimlilik ve getiri hakkındaki verileri başarılı biçimde yorumlamanın yanı sıra ise McDonald's'ın uygulamada küçük şirketlerin düştüğü yanlış kayıt dışılık uygulamaları yanlışından dönmesini de sağlamıştır (Harris, 2002). Müşteri memnuniyeti ise Kempczinski'nin önem verdiği başka bir husustur. Müşteri ve çalışanlar ile geliştirilen olumlu ilişkiler sonucunda işletme faaliyetlerinde başarı yakalamak tesadüf değildir. Herşeyden önce işletmenin başarısını satılan ürünün kendisi, niteliği kalitesinden çok müşterinin beklentilerinin karşılanmasından sonra elde edilen memnuniyet belirlemektedir. Bundan dolayı Kempczinski, tedarikçileri ve McDonald's müşterileri ile sağlam ilişkiler geliştirmek için kriz döneminde yenilikçi stratejiler geliştirmeye özen göstermiştir (Hobbs, 2020). Çalışanlar müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir dolayısıyla Kempczinski, çalışanları ve yöneticileri ile her an kendi varlığını hissettirebileceği sıkı bir iletişim kurmuştur. Şirket içi ve dışındaki paydaşlar ile güçlü iletişim geliştirmeye verdiği önem, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine sebep olmaktadır (Sheth, 2020). Öyle ki, yerine getirmeleri istenen sorumluluk Kempczinski tarafından önemli görüldüğünde, çalışanlar onu yerine getirebilmek için azami çabayı göstermektelerdi.

Kempczinski şirket içindeki yazışmalara da yenilikçi bir yaklaşımla (Ossiannilsson, 2019). farklı bir düzen getirmiştir. Kempczinski, üst düzey yöneticilerden alt kademe yöneticilere kadar tüm çalışanlarını motive etmek adına onları başarılı performansları için tebrik etmesi gerektiğinde onlara el yazısı notlar yollayarak önemsendiklerini hissetmelerini sağlamıştır. Özellikle kirz döneminde şirket kültürünü aileden biri gibi benimseyen çalışanlara sahip olmanın oldukça önemli olmasından dolayı bu kişiye özel istisnai uygulamalar şirket performansına oldukça olumlu katkılar sunmaktadır (Van Bavel vd., 2020). Kempczinski'nin sadece tebriklerde değil kendi yakın çevresinde doğrudan temas içinde birlikte çalıştığı çalışma arkadaşlarının performanslarını birebir değerlendirerek yaptığı kapsamlı performans incelemelerini el yazısı ile iletmesi de CEO'nun çalışanlarına verdiği kıymeti ortaya koyan başka bir karizmatik liderlik tutumudur (Bartsch vd., 2020). Böyle uygulamalar sayesinde şirket yöneticiler ve çalışanların kendilerine olan güvenleri artmakta, birbirlerini ve hatta CEO Kempczinski 'yi ve işletme faaliyet ve stratejilerini açıkça eleştirmeye teşvik etmektedir.

Kempczinski CEO olduğu dönemde birçok sorunlu kurumsal işleri de devralmıştır. İlk olarak başladığı düzenli ve sık toplantılar ve etkinlikler ile

McDonald's 'ın her bölümü için belirlenen ayrı ayrı stratejileri öğrenmiş ve çalışanları test etmeye ve kendi fikirlerinin ise çalışanlar tarafından benimsenmesine imkan bulmuştur. Kriz döneminde ise Kempczinski her hafta fabrikalara ve ofislere plansız ziyaretler düzenlemekte, alt kademe yöneticilerle ise önceden planlanmayan öğle yemeklerinde buluşmaktadır (Bartsch vd., 2020). Kempczinski'nin kontrol etmeye ve çeşitli el notları ile yakın iletişimde bulunmaya çalıştığı bu devasa insan kaynağı (Zadel, 2008); bu kadar çok sayıda yönetici ile salgın döneminde verimli iş stratejileri geliştirmek için fikir alışverişlerinde bulunabilmesi oldukça önemlidir. Büyük ölçüde, pek çok çalışan ve yönetici ile tanışıp yakın iletişim kurabilmesi ile birçok şirketin aksine şirket politikaları geliştirmede salgın döneminde oldukça başarılı olan Kempczinski bir bakıma karizmatik liderlik becerilerinin avantajlarından yararlanmaktadır (Risley, 2020). Çalışanlarını önemseyen Kempczinski, binlerce McDonald's çalışanıyla doğrudan buluşmalar düzenleyerek etkileşim kurması sayesinde salgın dönemi zorluklarıyla rakiplerine nispeten daha rahat başa çıkabilmiştir (Verma ve Gustafsson, 2020). Her buluşmada her bir çalışanın ayrı ayrı güçlü, zayıf, eksik yönlerini belirleyerek hangi konularda gelişmesi gerektiğini analiz edebilen Kempczinski bu bireysel ihtiyaçları ve kısa ve uzun vadeli şirket hedefleri ile bağdaştırarak işletme kapasitesine göre doğru gelecek tahminleri yaparak; stratejik planlar geliştirebilmektedir (Gehlhar vd., 2009).

McDonald's'ta görev alan bir bölüm müdürü "Çalışanlar olarak her birimiz şirkette adeta bir okyanustaki bir kum tanesiyiz ve o herkesi tek tek bilebiliyor" demiş ve "Bireysel olarak liderleri tarafından değer gören çalışanlar bu sayede kendilerini liderleri ve şirketleri için adanmış hissederek ellerinden gelen en üstün performansı içtenlikle sergiliyorlar." yorumunda bulunmuştur (Vivaldini ve Pires, 2016). Kempczinski'nin, McDonald's yönetici ve çalışanlarıyla bu kadar yakından ilgilenmesi ve en neredeyse 10000 çalışanın kişisel bilgilerine hakim olması onun onlardan biri gibi algılanmasına ve samimiyetinin kabulüne yardımcı olmaktadır (Puccio vd., 2010). Bu durum çalışanlar açısından büyük önem taşımakta ve şirketlerine aidiyet duygusu kazanmalarını teşvik etmektedir.

Kempczinski kriz dönemlerinde kendi geliştirdiği yönetim sisteminin yanı sıra Altı Sigma Kalite Programından da yararlanmaktadır. Böylelikle çoğu büyük şirketin kardan çok zarara uğradığı kriz dönemlerinde dahi şirketin önceki yıllar kadar olmasa da bir miktar gelir kaydetmesini sağlamayı başarabilmiştir.

5. Kriz Dönemi ve Öncesi Mcdonald's Finansal Durum Analizi (2005-2020)

19. yüzyılın sonlarında çeşitli Amerikan endüstrisi hızla büyümüştür. Bu büyüme, farklı bölgelerdeki nüfus yoğunluğunu ve dağılımını etkilemiştir. Amerikan kurumlarının da endüstrilerle eşit oranda gelişmesi, Sanayileşme devrinin başlamasına neden olmuş ve Amerika'yı İngiltere'ye olan tarımsal, emtia ithalat bağımlılığından kurtarmıştır. Böylelikle birçok sektörde Amerika uluslararası boyutta öncü bir ekonomik güç haline gelmiştir.

McDonald's, 1940 yılında Amerika'nın Kaliforniya eyaletinde kurulmuştur. Mcdonalds'ın efsanevi kurucusu Ray Kroc, 1955'te Illinois eyaletinde markanın ilk restoranını açarak fast-food sektörüne ilk adımı atmıştır (Acar, 2016). 2019 itibariyle, McDonald's, 119'dan fazla ülkede günde 69 milyona yakın müşterisine hamburger ve patates kızartması servis eden 13.000'i Amerika dışında olmak üzere 34.000'den fazla restoranı ile en çok toplam gelire sahip dünyanın bir numaralı fast-food şirketidir (Kratus, 2019).

McDonald's ürün gamında çeşitli hamburgerler, sandviçler, patates kızartması, tavuk kanadı, dondurma, alkolsüz içecekler ve sıcak içecekler yer almaktadır (Kratus, 2019). McDonald's, bunların yanı sıra müşterilerine kahvaltılık kekler, krepler ve simitler gibi kahvaltılık ürünler de sunmaktadır(Kratus, 2019). Kahvaltılık ürünlerin tüm gün servis edilmesi uygulamasına ise Amerika'da bulunan restoranlar 2015 yılından itibaren başlamıştır.

Yaklaşık 130,4 milyar dolar marka değeriyle McDonald's, dünyanın önde gelen marka değeri en yüksek fast-food markasıdır. McDonald's'ı aynı sektörde 45 milyar dolar toplam geliri ile Starbucks izlemektedir (Poole, 2020). Starbucks McDonald's kadar olmasa da oldukça yüksek bir marka değerine sahiptir ve McDonald's'tan oldukça farklı sadece kahve ve atıştırmalıklardan oluşan bir ürün yelpazesine sahiptir (Petimar vd., 2019). McDonald's'a benzer ürünleri bulunan diğer başarılı fast-food markaları ise Burger King ve KFC'dir (Poole, 2020).

Çıkışlarının çoğu bağımsız birimlerdir. Bununla birlikte, McDonald's'ın havalimanlarında ve perakende satış alanlarında bulunan birçok hızlı servis kiosk ünitesi de vardır (Poole, 2020). Her birim, yiyeceklerini ve ambalajlarını onaylı tedarikçilerden alır ve Pittsburgh'da satın alınan bir Big Mac'in Pekin'de satın alınan ile aynı tada sahip olmasını sağlamak için standart prosedürler kullanır (Petimar vd., 2019). Restoranlarının yaklaşık %75'i bayi sahipleri tarafından işletilmektedir. Tablo 1, şirketin son yıllardaki satışlarını ve pazar payını vermektedir.

Tablo 1. McDonald's Yıllara Göre Gelirleri ve Pazar Payı 2012-2019

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gelir Milyar Dolar	$27,57	$28,11	$27,44	$25,41	$24,62	$22,82	$21,03	$21,08
Pazar Payı (%)	%26,41	%27,69	%26,20	%24,03	%23,56	%22,00	%20,29	%20,31

Kaynak: Statista (2020)

McDonald's restoranları müşterilerinde her zaman bir aile restoranı algısı oluşturmuştur. Ailevi değerlere önem verme ve aile kavramına odaklılık, şirketin yaptığı ve örgütsel her sürece yansıyan bir örgütsel strateji olmuştur. McDonald's, aileleri hedef alarak, pazarlarda en cazip, sadık tüketici hedef kitlesine ulaşmayı amaçlamıştır. Aile kavramının en değerli varlığı çocukları hedef alan marka çocuklar üzerinden ebeveynlere satış gerçekleştirerek gelirini arttırmayı hedeflemiştir. Amerikalı okul çocukları üzerinde yapılan bir araştırma Amerikalı çocukların %96'sının Ronald McDonald'ı tanıdığı sonucuna ulaşmıştır. Sadece Noel Baba kurgusal karakterinin bilinirliğinin bu kadar yüksek oranda olduğu bir dönemde McDonald's'ın büyük bir kesim tarafından bilinmesi ciddi bir başarı olarak kabul edilmektedir (Raduzzi ve Massey, 2019). McDonald's'ın ülkenin kültürü, ekonomisi ve beslenme düzeni üzerindeki etkisinin yadsınamayacak derecede çok olduğu açıktır.

Son yıllarda, McDonald's, genel olarak Starbucks ve kafelerin popülaritesiyle rekabet etmek için McCafe adlı kafe tarzı ile farklı bir pazarda büyümeyi hedeflemiştir. McDonald's bu yeni stratejisi ile müşterilerin sadece hızlıca karınlarını doyurup ayrıldıkları bir restoran olmaktan çıkmış; artık kahve severlerin bir fincan kahve alabileceği başka bir alternatif mekân olarak da kabul görmeye başlamıştır. Nitekim Amerika Tüketici Raporu'nda (2007), McDonald's kahvesinin Starbucks kahvesinden daha iyi bir tada sahip olduğu ve daha ucuza mal olduğu savunulmuştur. Bu Raporda (2007) sonuçlara ulaşmak için kullanılan anket katılımcılarının McDonald's kahvesinin şaşırtıcı derecede yüksek lezzete sahip olduğunu belirttikleri ve ankete katılan tüketicilerin %35'inin ise McDonald's kahvesinin her geçen yıl daha lezzetli olduğu görüşüne sahip oldukları gözlenmiştir.

McDonald's zincirindeki 13.500 Amerika restoranı, bu yeni marka mesajının ve enerjisinin arkasında birleşmektedir. "Onu seviyorum" temasını sadece reklamlarında değil, aynı zamanda restoranlarını ziyaret eden her müşteri için hayata geçirmeye odaklanmışlardır (Calvert, 2008). Bu dünya çapında geliştirilen strateji,

McDonald's'ın ikna edici yemek seçimleri, harika servis ve restoran operasyonları, değer ve heyecan verici yeni restoran dekorları aracılığıyla müşterileri teşvik etmeye devam etmektedir. 2008 yılında düzenlenen "Onu seviyorum" kampanyası ile McDonald's dünya genelinde müşterilerinin gözünde kültürel değerlere sahip çıkan ve önem veren bir imaj oluşturarak tüketicilerle akılda kalıcı güçlü bir bağ geliştirmiştir (Calvert, 2008). Bu imaj çalışmaları ise başarılı şirket stratejilerinin önemli bir parçasıdır.

McDonald's CEO'su Kempcsinzki pazarlama müdürü ile kriz dönemlerine ait geliştirdikleri stratejilerini ise şöyle açıklamaktadırlar: "İnsanların nasıl yaşadıklarını, yaşamda neyi sevdiklerini ve McDonald's hakkında neyi sevdiklerini anlatan bir kampanya aracılığıyla müşterilerimiz ile McDonald's arasındaki duygusal bağı yeniden canlandıracak" (Kim, 2020).

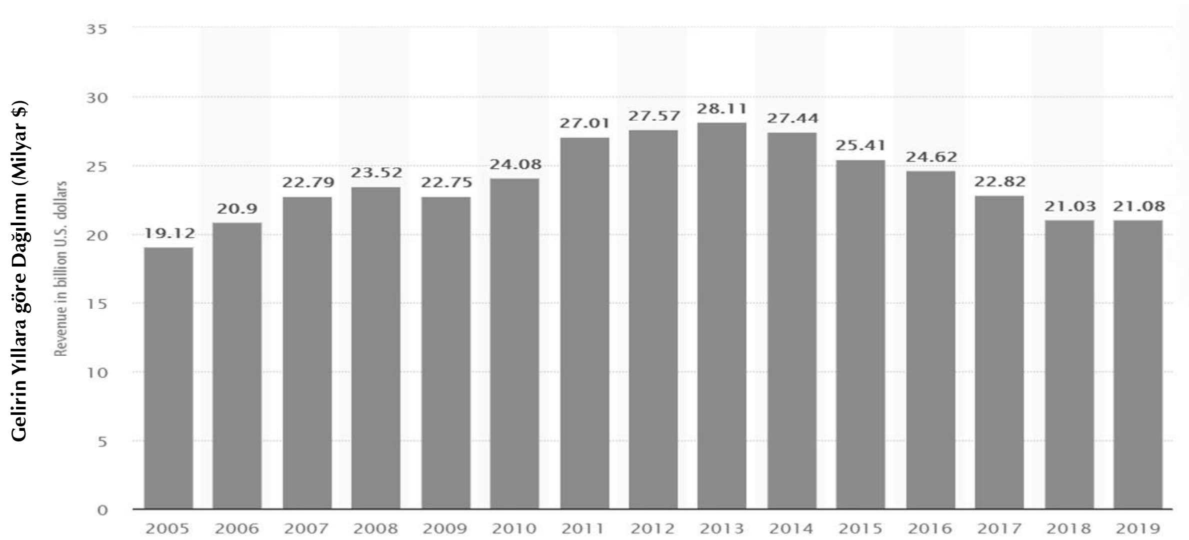
Tablo 1'de görüldüğü üzere, Kempczinski 'nin CEO olmasından önceki yıl 2018'de McDonald's, yaklaşık 21,03 milyar dolarlık gelir kaydetmiştir. Eski CEO Easterbrook görevinden ayrılmadan önce 2017'de ise McDonald's geliri 22,8 milyar dolardır. 2018'de gelirinde büyük bir azalma kaydeden McDonald's gerek finansal performansın düşmesinden gerekse eski CEO Easterbrook'un özel hayatındaki yanlışlıklardan dolayı onu görevden almış ve yerine getirilen Kempczinski, McDonald's'ın gelirini bir sonraki sene 2019'da 21,08 milyar dolara taşımayı başarmıştır. Şirket 2012 yılında 27,57 milyar dolar gelir elde etmiş ve CEO Easterbrook'un yönettiği altı sene sonunda gelirini 21,03 milyar dolar gerilemiştir, 2012 yılında %26,41 olan pazar payı ise 2018 yılsonunda %20,29'a kadar düşmüştür. Kempczinski'nin 2019 yılında göreve gelmesi ile olumsuz piyasa koşullarına rağmen az miktarda olsa bir toparlanma kaydedilmiş ve 2019 yılsonunda gelir 21,08 milyar dolar ve pazar payı ise %20,31'e yükselmiştir.

Tablo 2. Amerika Fast-Food Sektöründe Tahmini Pazar Değerleri (Milyar Dolar), 2015-2020

Yıllara Göre Büyüme	Milyar Dolar ($)	Yüzde Oranı (%)
2015	$51.3	%2,40
2016	$52.6	%2,30
2017	$53.8	%2,30
2018	$55.0	%2,40
2019	$56.4	%2,10
2020	$57.6	%2,30

Kaynak: Statista (2020)

Tablo 2'de gösterildiği gibi, Amerika fast-food pazarı doymuş bir pazardır ve 2020 yılında ise sadece maksimum %2,3 büyüyebileceği tahmin edilmektedir. Doymuş pazar rekabetin en yoğun yaşandığı pazardır. McDonald's, rekabetçi fast-food sektöründeki lider konumunu sürdürmek ve güçlendirmek için bir örgüt bünyesinde bir anket geliştirmiştir. McDonald's var olan müşteri demografik özeliklerini ve fast-food zincirindeki diğer rakiplerinin stratejilerini araştırarak bu anketi oluşturmuştur. Her yıl çeşitli kriterleri dikkate alarak belirlediği hedef katılımcı guruba bu anketi uygulayan McDonald's anket sonuçlarına göre ise gelecek dönem stratejilerini belirlemekte ve yıllık pazar değer tahminleri yapmaktadır.



Şekil 1. McDonald's'ın Dünya Genelindeki Mağazalarının Toplam Gelirinin (2005-2019) Yıllara göre Dağılımı(Milyar Dolar)

Kaynak: Statista (2020)

Şekil 1'de görüldüğü üzere küresel hazır gıda sektör devi McDonald's, 2019'da toplam 21.08 milyar dolar gelir elde etmiştir. Son 13 senelik dönemde McDonald's'ın en çok gelir elde ettiği sene 28.11 milyar dolar ile 2013 senesi olmuştur. 2013 yılında rekor seviyede gelir kaydederek zirveye ulaşan McDonald's bu zirveden sonra takip eden üç yılda ise yıllık gelirinde azalma kaydetmiştir. 2018'de 21.03 milyar dolara ulaşan geliri 2019 yılında 500 milyon artış göstermiştir. 2019 yılında ülkelere göre gelir dağılımı dikkate alındığında; Amerika'da 7,84 milyar dolar gelir, Avustralya, Fransa, Kanada ve İngiltere ekonomilerinde ise toplam 11,4 milyar dolar gelir elde edilerek McDonald's'ın toplam gelirinde bu beş ülkenin en büyük paya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

McDonald's'ın birçok uluslararası pazara başarılı bir şekilde yayılmasıyla, şirket küreselleşmenin ve Amerikan yaşam tarzının yayılmasının sembolü haline gelmiştir.

6. Tartışma

Kriz dönemlerinde Amerika Birleşik Devletleri; Avrupa; Asya, Pasifik, Orta Doğu ve Afrika, Latin Amerika ve Kanada gibi birçok ülkede bayi ve merkezleri bulunan McDonald's gibi bir sektör devini birçok belirsiz çevresel koşullar göz önünde bulundurulduğunda, başarılı biçimde yönetebilmek üstün liderlik özelliklerine sahip olmayı gerektirmektedir. Farklı coğrafi bölgelere dağılmış birçok küçük işletmeye sahip McDonald's kriz dönemini CEO Kempczinski'nin sahip olduğu üstün karizmatik liderlik vasıfları ve başarılı öngörüleri sayesinde başarılı biçimde yönetebilmiş ve yönetmeye de devam etmektedir. Yeni bir pandeminin tecrübe edildiği 2020 yılının ilk yarısında özellikle Amerika ve Avrupa'da bulunan bayilerin toplam geliri dünya genelinde elde edilen toplam gelirin yaklaşık %35'ini oluşturmaktadır. Bu dönemde Fransa, Almanya ve İngiltere bayilerinin gelirleri Avrupa'nın genelindeki bayilerin toplam gelirlerinin yaklaşık %60'ını oluşturmaktadır (Schramade, 2019). Asya, Pasifik, Orta Doğu ve Afrika'da elde edilen gelir ise dünya genelindeki toplam gelirin %14'ünü, Latin Amerika %8'ini ve Kanada ise salgın döneminde toplam gelirin %5'ini oluşturmaktadır (Schramade, 2019). Kalan %3 ise başka kaynaklardan elde edilmektedir.

Kısaca, bir çok farklı kıta ve ülkeden milyonlarca küçük işletmeyi aniden gelişen ve hijyen sorunlarından dolayı doğrudan hizmet sektörünü olumsuz etki altında bırakan çevre koşullarında başarılı biçimde yönetmek üstün liderlik vasıflarına sahip olmayı gerektirmektedir. Yıllık bazda elde edilen gelir, pazar payı ve büyüme oranları gibi birçok finansal verinin ışığında, 2018 öncesi CEO görevini yürüten Easterbrook'un yönetiminde bulunduğu senelerde firma performansı ile 2019'da göreve getirilen CEO Kempczinski'nin görevde olduğu zaman diliminde firma performansı kıyaslandığında iki yöneticinin liderlik başarısı hakkında önemli fikirlere ulaşılabilmektedir.

Bu çalışmada, gerek yıllara göre elde edilen McDonald's'ın finansal verileri kıyaslandığında gerekse yönetici performansı hakkında örgüt çalışanlarından ulaşılan bilgiler ve Kempczinski'nin geliştirdiği farklı uygulama ve stratejiler ışığında Kempczinski'nin karizma niteliğine sahip olduğu ve liderlik becerilerinin özellikle pandemi gibi tüm dünyayı ilgilendiren ve insanlığa ciddi boyutta

her yönden olumsuz etkisi olan bir kriz döneminde firma başarısına önemli katkı sağladığı sonucuna varılmaktadır.

Sonuç

Özetle bu çalışmada McDonald's'ın 2019 yılında göreve getirilen CEO'su Kempczinski 'nin karizmatik liderlik niteliklerine sahip olduğu çeşitli firma finansal verileri ve Kempczinski'nin geliştirdiği örgüt içi yenilikçi uygulamalar, yaklaşımlar ve olağan dışı stratejiler ile desteklenmektedir. Kempczinski'nin karizmatik bir lider olduğunu güçlü bir biçimde ortaya koyan kendine has liderlik rolleri vardır.

Kempczinski modelleme tekniği uygulamaktadır. Tamamlanmasını istediği görevleri ve sorumlulukları başkalarının benimsemesini istediği için çalışanlarından beklediği davranışları önce kendi yaşamakta ve uygulayarak onlara model olmaktadır. Bireyler kişilerin sözlerinden çok davranışlarından etkilenmektedir. Dolayısıyla liderlerin söylediklerine değil, davranışlarına itimat etmektedirler. Kempczinski çalışanlarından beklediği gibi davranarak çalışanlarının istediği davranışları sergilemelerini sağlamaktadır.

Kriz dönemlerinde işletmelerde herkesin istekle katılıp destekleyebileceği ortak bir vizyon belirlemek ve bu vizyon doğrultusunda çalışanlara ilham vermek oldukça önemli hale gelmiştir. Çalışanlar artık günümüzde korku veya ödülle değil; hayallerini yakalayan fikirlerle motive olmaktadırlar. Liderin işi sadece iyi bir vizyon belirlediğinde tamamlanmaz aynı zamanda belirlenen vizyonu etkili biçimde çalışanlarına geçirmeleri ve benimsetmeleri de gerekmektedir.

Kriz dönemlerinde firmaların başarısı ancak ve ancak sürecin koşullarını sonuna kadar zorlayarak pes etmeden sabırla olumsuzlukları fırsata çevirmeyle sağlanabilmektedir. Kempczinski gibi, karizmatik liderler ise kriz dönemlerinde var olan güçlükler ve zor durumlar baş etmek için sürekli değişim ve gelişime açıktırlar ve değişim sürecini öğrenme fırsatı olarak değerlendirmektedirler. Karizmatik liderler yenilikçi yaklaşımı herkesten önce benimseyip örgüt süreçlerine adapte etmektedirler. Bu yenilikçi yaklaşım ise kriz dönemlerinin belirsizlikleri gibi çoğu belirsizlikle baş edebilmede olmazsa olmazdır.

Son olarak bu çalışmada Kempczinski'nin liderlik özelliklerinden en azından bir kaçını kriz dönemlerinde diğer liderlerinde örnek alarak uygulaması gerekmektedir. Karizma ile kriz dönemlerinde çalışanların motive edilerek hızla harekete geçmesi daha kolay sağlanmaktır. Çalışanları teşviklerle desteklemek her

zaman ve özellikle krizlerde tek başına yeterli değildir. Karizmatik liderler çalışanları öncelikle harekete geçebileceklerine ikna etmeli ve daha sonra ise onların fikirlerini eyleme dönüştürme yeteneğine sahip olduklarını onlara hissettirmelidirler.

Kempczinski, kriz dönemlerinde çalışanlarıyla kurduğu güçlü bağ ve yakın iletişimden dolayı bunu başarıyla yürütebilen ve onları etkileyerek kolayca istediklerine ikna edebilen bir liderlik örneği sergilemektedir. Ayrıca, çalışanlar en iyi yaptıkları ve başardıkları işler hakkında tutkulu olduklarından dolayı; Kempczinski gibi karizmatik liderler, çalışanlarının coşkusunu kendi hikayeleri ve tutkularıyla bağdaştırarak açığa çıkarmalarını kolayca sağlamakta ve onların üstün performans göstermelerini sağlayabilmektedirler. Karizmatik liderlerin, dürüst ve açık olması onların çalışanlarının güvenini kazanmalarını sağlayan ve onlara önderlik etmelerini kolaylaştıran en önemli etmenlerdir. Doğruyu söylemek her koşulda önemlidir çünkü karizma sahibi olan kitleleri etkileme gücüne sahip karizmatik lider Kempczinski gibi olmak için birinci koşul her şeyden önce dürüstlüktür.

Kaynakça

Acar, A. (2016). Yerli Ve Yabancı Fastfood Ürünlerinin Gençlerin Tercih Nedenlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Alan Çalışması: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği. *Mugla Sitki Kocman University Journal of Social Sciences*, *38*.

Adair-Toteff, C. (2005). Max Weber's charisma. *Journal of Classical Sociology*, *5*(2), 189-204.

Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, *21*(4), 633-644.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.

Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, *144*(3), 313-326.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, *13*(3), 26-40.

Boerner, S., Krause, D., & Gebert, D. (2004). Leadership and co-operation in orchestras. *Human Resource Development International*, *7*(4), 465-479.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, *42*(1), 17-24.

Boyer, M. (2019). *Ceo pay in perspective*. CIRANO, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it?. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 478.

Calvert, S. L. (2008). Children as consumers: Advertising and marketing. *The future of children*, 205-234.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(1), 24-43.

Chung, A., Chen, I. H., Lee, A. Y. P., Chen, H. C., & Lin, Y. (2011). Charismatic leadership and self-leadership. *Journal of Organizational Change Management*.

Conger, J., & Church, A. (2017). *The High Potential's Advantage: Get Noticed, Impress Your Bosses, and Become a Top Leader*. Harvard Business Press.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *21*(7), 747-767.

Conger, J. (2015). Charismatic leadership. *Wiley encyclopedia of management*, 1-2.

Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*, *21*(1), 63-75.

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, *17*(1), 79-93.

De Hoogh, A., den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P., van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European journal of work and organizational psychology*, *13*(4), 447-471.

Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J., & Spangler, W. D. (2012). Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational/charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *23*(6), 1012-1042.

Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, *10*(3), 449-482.

Gardner, W. L. (2003). Perceptions of leader charisma, effectiveness, and integrity: Effects of exemplification, delivery, and ethical reputation. *Management Communication Quarterly*, *16*(4), 502-527.

Gehlhar, M. J., Regmi, A., Stefanou, S. E., & Zoumas, B. L. (2009). Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets. *Journal of Product & Brand Management*.

Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *28*(4), 473-485.

Harris, T. E. (2002). *Applied organizational communication: Principles and pragmatics for future practice*. Routledge.

Hobbs, J. E. (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*.

House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories.

Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational behavior and human decision processes*, *43*(2), 243-269.

Huang, C. M., Hsu, P. Y., & Chiau, W. L. (2011). Perceptions of the impact of chief executive leadership style on organizational performance through successful enterprise resource planning. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *39*(7), 865-878.

Jacobsen, C., & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, *12*(1), 75-112.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 246.

Khan, A., & Khan, R. (2011). Informal communication styles benefit McDonald's and Ford. *Human Resource Management International Digest*.

Kim, J., Kim, J., Lee, S. K., & Tang, L. R. (2020). Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants: Event study method approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *43*, 32-41.

Kratus, J. (2019). The McDonald's Metaphor. *The Oxford Handbook of Philosophical and Qualitative Assessment in Music Education*, 187.

Lindholm, C. (2018). Charisma. *The International Encyclopedia of Anthropology*, 1-3.

Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, *52*(1), 97-121.

McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*.

McLaurin, J. R., & Al Amri, M. B. (2008). Developing an understanding of charismatic and transformational leadership. In *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings* (Vol. 13, No. 2, p. 15). Jordan Whitney Enterprises, Inc.

Milosevic, I., & Bass, A. E. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: Learning from the past and looking to the future. *Journal of Management History*.

Miyahara, K. (1983). Charisma: From Weber to Contemporary Sociology 1. *Sociological Inquiry*, *53*(4), 368-388.

Mumford, M. D., & Strange, J. M. (2002). Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 109-142.

Nielsen, R. K. (2014). *Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC The Case of 'Group Mindset'in Solar A/S*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).

O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L., & Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, *6*(4), 529-555.

Ossiannilsson, E. S. (2019). Transhumanism and Innovative Leadership: A Question of Quality. In *Handbook of Research on Learning in the Age of Transhumanism* (pp. 78-97). IGI Global.

Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Trafimow, D. (2001). The effects of charismatic leadership on followers' self-concept accessibility. *Journal of Applied Social Psychology*, *31*(9), 1821-1842.

Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*.

Petimar, J., Ramirez, M., Rifas-Shiman, S. L., Linakis, S., Mullen, J., Roberto, C. A., & Block, J. P. (2019). Evaluation of the impact of calorie labeling on McDonald's restaurant menus: a natural experiment. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, *16*(1), 99.

Poole, B. (2020). French fast food and the myth of Americanisation. *Modern & Contemporary France*, *28*(2), 141-156.

Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2010). *Creative leadership: Skills that drive change*. Sage Publications.

Raduzzi, A., & Massey, J. E. (2019). Customers satisfaction and brand loyalty at McDonalds Maroc. *African Journal of Marketing Management*, *11*(3), 21-34.

Rice, A. K. (2018). *Learning for leadership: Interpersonal and intergroup relations*. Routledge.

Risley, C. (2020). Maintaining Performance and Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Library Administration*, *60*(6), 653-659.

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, *18*(2), 121-133.

Schramade, W. (2019). McDonald's: a sustainable finance case study. *Erasmus Platform for Sustainable Value Creation.*

Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1597.

Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, *54*, 102173.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, *4*(4), 577-594.

Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*.

Sosik, J. J., & Dinger, S. L. (2007). Relationships between leadership style and vision content: The moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, *18*(2), 134-153.

Turner, S. (2003). Charisma reconsidered. *Journal of Classical Sociology*, *3*(1), 5-26.

Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2020). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*.

Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... & Drury, J. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 1-12.

Van der Brug, W., & Mughan, A. (2007). Charisma, leader effects and support for right-wing populist parties. *Party politics*, *13*(1), 29-51.

Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*.

Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly*, *25*(2), 232-244.

Vivaldini, M., & Pires, S. R. (2016). Logistics service providers coordinating sustainable supply chains: a fast food industry case. *International Journal of Services and Operations Management*, *24*(4), 548-569.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, *15*(4), 381-394.

Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, *15*(3), 355-380.

Waldman, D. A., & Javidan, M. (2009). Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *The Leadership Quarterly*, *20*(2), 130-142.

Wang, E., Chou, H. W., & Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, *23*(3), 173-180.

Watts, L. L., Steele, L. M., & Mumford, M. D. (2019). Making sense of pragmatic and charismatic leadership stories: Effects on vision formation. *The Leadership Quarterly*, *30*(2), 243-259.

Zadel, A. (2008). Do emotionally intelligent leaders have more satisfied employees?. *International Journal of Management and Enterprise Development*, *5*(5), 590-608.

6. Bölüm

Kriz Dönemlerinde Örgütsel İletişim

Serdar Çakan

Giriş

Örgüt, bireyin içinde yaşadığı kurumsal yapılardır. İnsanlar, hayatlarının belli kısımlarında aile, okul, işletme, ordu, devlet kuruluşu gibi farklı örgütlerin içinde isteyerek ya da istemeyerek bulunmak durumunda kalmaktadırlar. Bu şekilde insanlar, örgütlerde farklı statüler kazanmakta, yine aynı şekilde farklı roller ve görevler üstlenmektedirler. Tiyatronun çeşitli sahnelerinde alınan roller benzeri; çocuk, öğrenci, ebeveyn, asker veya işçi gibi içinde bulunduğu örgütün gereklerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Başka bir deyişle; insanlar sosyal varlık olmanın gerektirdiği şekilde toplumsal bir amaç için bir araya gelerek örgütler kurmakta veya kendi amaçları, ihtiyaçları doğrultusunda bir ya da birden fazla örgüte aynı anda dahil olmaktadırlar. Toplumu oluşturan insanın kendi kendine yetememesi ve başkalarına gereksinim duyması (Platon, 1975:29) gibi örgütler de bünyesindeki ve çevresindeki insanların yeteneklerine, ideallerine ve sahip oldukları kaynakların birleştirilmesine muhtaçtırlar. Bu nedenle örgüt içindeki insanın, tutumları ve davranışları her zaman incelemeye değer bir konu olmuş ve araştırmacılar tarafından önemsenmiştir. Çünkü insanların örgütlenme biçimleri toplumun sosyal hayatını, ekonomik faaliyetlerini, güvenlik ihtiyaçlarını ve refah seviyelerini şekillendirmektedir. Bilim dünyasında ***Örgütsel Davranış*** bu açıdan bakıldığında önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar örgütlenerek tek başlarına asla yapamayacaklarını yapabilmek imkanına kavuşmaktadırlar.

İnsanlar veya insan grupları, örgütlenmenin avantajlarının farkında olarak emeklerini, fikirlerini ve sahip oldukları üretim araçlarını birleştirmektedirler ancak bu birliktelikler, avantajlarının yanında farklı zorlukları ve maliyetleri de içermektedir. Çünkü insanlar, dahil oldukları örgütlerin içinde alt kümeler şeklinde yeniden örgütlenerek çıkarları önemli kılacak yeni gruplar oluşturmaktadırlar. Başlangıçta belli bir amaç için bir araya gelen üyeler, farklı sebeplerde oluşan örgüt içi gruplar nedeniyle çatışmalar veya anlaşmazlıklar yaşayabilmektedir. Örgütsel uyumu bozacak çatışmaları engelleyecek en önemli araç, kuşkusuz örgüt içinde yönetilen bir iletişim sistemidir. Etkili bir iletişim sisteminin varlığı, sadece kriz dönemlerinde değil, yönetim ve üretim süreçlerinin her aşamasında insanların ve grupların doğru bilgi ihtiyacını zamanında ve yeter miktarda sağlayabileceğinden gereksiz, anlaşılmaz ve örgütsel hedefleri sekteye uğratacak tutum ve davranışların azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

Çatışmalar ve anlaşmazlıklar özellikle kriz dönemlerinde örgütün geleceğini tehdit edebilecek boyutlara gelebilmektedir. Örgüt içi veya örgüt dışı bütün ilişkiler, çıkarların ve beklentilerin gölgesi altında temel olarak iletişimle şekillenmekte ve detaylanmaktadır. İletişim, etkileşim gibi interaktif (karşılıklı) faaliyetler ile insanlar, kendi durumları ile muhatapları arasındaki bağlantıları geliştirmektedirler. Bu bağlantılar, ticaret yapma, rekabet etme, bilgi paylaşma, hammadde ve ürün transfer etme, yarışma, yardımlaşma, bütünleşme, ayrılma veya birlikte yeni örgütler kurma gibi birçok farklı sonuçlar doğurabilmektedir. İletişim, anlama ve anlamlandırma gibi temel ihtiyaçları karşıladığı gibi hem bireysel düzeyde hem de örgütsel alanda bazen problem çözerken bazen de yeni problemlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

İletişimin, bireysel bir faaliyetten çıkarak örgütsel bir formla yapılması ve ilişkilerin bu yolla sürdürülmesi ***örgütsel iletişim*** olarak tanımlanmaktadır.

1. Örgütlerde Kriz Kavramı

Kriz, özellikle bir örgüt için; örgütsel hedeflerini ya da örgütün yaşamını tehdit eden (Can, 1997:312) ya da örgütün imajını olumsuz şekilde etkileyen tehlikeli bir durum (Coombs-Schmidt, 2000:168), bir toplum için ise toplumsal yaşamda görülen bunalım ya da buhran dönemi (TDK, 1994:479) gibi genelde kötü anlamlar içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde örgütler, çevre ile uyum içinde kalmaya ve uyum konusunda başarılı olmuş diğer işletmelere benzemeye *(izomorfizm)* çalışmaktadırlar. Herhangi bir örgüt için kriz, işte bu genel zorlanma altında başarısız olunan bir süreç olarak ifade edilebilir.

Çünkü kendisini değişen çevre şartlarına göre şekillendiremeyen örgütler hem meşruiyet hem de performans sorunları ile karşılaşmaktadırlar. Çevre şartlarındaki değişimin örgütün değişim kabiliyetinin üstünde bir hızla gerçekleşmesi, kaynaklara ulaşmada yaşanan sıkıntılar, çevredeki aktörlerin faaliyetlerinden bağımsız olarak gerçekleşen makro gerçeklikler krize neden olabilmektedir. Kriz dönemleri örgütler açısında normal döneme oranla daha sıkıntılı ve maliyetli olabileceği gibi belli konularda harekete geçmek için de bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Kriz dönemlerinde örgüt yöneticilerinin alacakları tavırlar, uygulayacakları stratejiler ve gösterecekleri yönetsel beceriler (Can, 2002:333) örgütler açısından gelecekleri açısından son derece belirleyici olmaktadır.

Temel olarak kriz, örgütün içinde veya örgüte karşı olan kötü şeylerdir (Bozeman, 2011:120). Literatürde; "kriz öncesi", "kriz" ve "kriz sonrası" gibi evrelere ayrılarak (Coombs, 2012) yapılan tanımların yanında "bilgi odaklı - dar kapsamlı" ve "anlam odaklı - geniş kapsamlı" tanımlarla (Johansen ve Frandsen, 2007) karşılaşmak da mümkündür. Dar anlamda kriz bir anomalidir ve örgütler açısından hızlı tepki verilmesi gereken bir durumu tarif etmektedir. Bu durumda dış iletişime ve etkili bir hasar kontrol faaliyetine odaklanmak (Kent, 2010), örgütler için seçilmesi gereken en geçerli yollardan biridir. Başka bir deyişle *kriz yönetimi planlaması* veya *başarılı kriz yönetimleri,* bu anomaliyi atlatmak için gereken en etkin faaliyetlerden sayılmaktadır. Bunun yanında farklı iletişim platformları üzerinden ilgili taraflarla ve kitlelerle kurulacak *iletişim* de (Gilpin ve Murphy, 2008) krizden kaynaklı anormal dönemi en az hasarla atlatabilmek için avantajlar sağlamaktadır. Kriz dönemleri, örgüt içindeki insanların veya alt örgütlenmelerin birbirleri ile gerçekleştirecekleri etkileşimin seviyesine ve etkinliğine bağlı olarak başarılı veya başarısız şekilde farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütler açısından kriz, bir zaman sonra ama mutlaka sona erecek bir ara dönemi (süreci) ifade ettiğinden olumsuzlukların ağır bastığı dönemlerde örgütün kuruluşu aşamasında etkili olan "ortak hedefler" veya "tek başına yapılamayanlar" şeklinde ifade edilen olgulara yeniden odaklanmak gerekmektedir. Bu odaklanma faaliyetinin örgütsel boyutta gerçekleştirilebilmesi, durumun farkına varmaya, durumu anlamaya ve yeterli iş birliği ile doğru kararlar almaya yardımcı olmaktadır.

Kriz kavramı, ister nispeten olumlu bir bakış açısıyla; sorunlarla başa çıkmak için yaşanması gereken bir test (Faulker, 2001:87), ister olumsuz bir açıdan; işletmenin uzun dönem karlılığını olumsuz şekilde etkileyen bir felaket (Stafford vd., 2002:102) olarak tanımlansın kriz dönemi karar vericiler için beklenmedik sonuçları içeren, öncelikli kurumsal amaçları tehdit eden ve gereken yanıtları bulmak için zaman kısıtları içeren bir durum olarak anlaşılmalıdır (Choi vd.,

2010:806). Kriz, işletmelerin ticari hayatları içinde belli dönemlerde karşılaştıkları, makro ölçekli gelişmelere ya da yönetim fonksiyonlarındaki yetersizliklere bağlı olarak işletmeleri ekonomik ve sosyal düzeyde etkileyen, kaçınılamıyorsa üstesinden gelinmesi gereken bir mücadele olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma istinaden kriz örgütler için bir sürpriz değil, özellikle uzun vadeli planlarda mutlaka örgütsel aklın bir köşesinde tutulması gereken bir gerçekliktir.

2. Örgütlerde Kriz Dönemleri

Örgütler, sosyal ve ticari hayatlarında birçok problemle karşılaşmakta ve bunları çözüme ulaştırmak için sistemler kullanmaktadırlar. İşlerin iyi gitmediği, belirsizliklerin ve endişelerin yükseldiği dönemler ***kriz dönemi*** şeklinde tanımlanırsa, örgütlerin böyle dönemlerde krizi bütün boyutları ile incelemeleri ve ***kriz yönetimi*** olarak adlandırılacak bütüncül faaliyetlerde bulunmaları kendileri için hayati önem taşımaktadır. Krizler, literatürde ülkenin sosyal, siyasi ve ekonomik koşulları, uluslararası durumlar gibi dışsal ya da yönetsel beceriler, yapılan işlerin mahiyetleri, çalışanların kişilik yapısı, yetkinlik ve becerileri, örgüt içi sosyal ilişkiler ve örgüt kültürü gibi içsel nedenlerle çıkabilmektedir (Peker ve Aytürk, 2000:38). Örgüt açısından gerekli müdahaleleri yapabilmek, krizin içsel veya dışsal olmasına bağlı şekilde farklılıklar gösterecektir ancak krizin nedeni hangi sebebe dayanırsa dayansın örgütsel iletişim, problemleri çözmek ve tekrarlanmasını önlemek açısından önemli ve gerekli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak kriz dönemleri, normalden farklı olarak istikrarsız sayılan ve belli ölçüde belirsizlik içeren dönemlerdir (Falkheimer ve Heide, 2010:514). Bu nedenle örgütlerde ***resmi (biçimsel)*** veya ***gayri resmi (biçimsel olmayan)*** şekilde ortaya çıkan örgütsel iletişim, kriz dönemlerinde anlama ve anlamlandırmada yaşanacak belirgin zorluklar açısında özenle ele alınmalı ve incelenmelidir. Ayrıca kriz döneminin sona ermesi için normalden daha hızlı müdahalelere gerek duyulmaktadır.

Genel kabul gören bir diğer anlayışa göre; kriz olarak ifade edilen süreç sadece algısal bir durumu işaret edebilir. Örgütler açısından beklenmedik durumlar, örgüt üyeleri üzerinde hassas duygulara (Weick ve Sutcliffe, 2003:80) ve gereksiz endişelere neden olmaktadır. Başka bir ifade ile; kriz örgüt içindeki paydaşların durumuna, konumuna, beklentilerine, örgüt içindeki varlık sebeplerine göre farklı şekillerde algılanabilmekte ya da anlamlandırılabilmektedir. Örneğin, sermayesi risk altında olan bir hissedarın kriz algısı ile örgütte çalışan bir uzmanın kriz algısı ve buna göre geliştirdikleri tepkiler aynı olmayacaktır

(Ulmer vd., 2011). Bu nedenle krizleri tanımlarken öncelikle örgütün sistemlerinde kayda değer bir aksamanın veya örgüt açısından hayati bir tehdidin varlığının bulunması (Carmeli ve Schaubroeck, 2008:179) gerekmektedir. Krizin gerçek mi yoksa sadece algılama ile ilgili olumsuz bir durum mu olduğunun tespit edilmesi, kriz ile örgüt arasındaki gerçek bağlantının saptanması işletme yöneticileri açısından ilk önce ele alınması gereken konulardan biridir.

Örgütün iletişim kabiliyeti, olayları iş birliği içinde anlama, kavrama ve eylem planlama gibi tepkileri daha çabuk verebilmesine imkân sağlamaktadır. "Neler oluyor", "ne durumdayız" ve "neler yapmalıyız" sorularını doğru zamanda sorabilecek bir örgütsel yapı, etkili bir iletişim sisteminin varlığı ile daha hızlı ve kararlı hareket edebilmektedir.

2.1. Örgütlerde Krizlerin Aşamaları

Örgütler açısından kriz, her ne kadar beklenmedik bir durumu ifade etse de ön belirtileri olan, işletmelere "akut" ve "kronik" ara dönemleri yaşatan ve çözüm aşaması ile son bulan (Fink, 1986) döngüsel bir süreç olarak (Mitroff, 1989) incelenmelidir. Kriz sinyallerinin fark edilmesi ile başlayan kriz dönemi, yönetim erkini elinde bulunduran kişilerin durumu tespite ve anlamaya yönelik faaliyetleri ile *akut dönemini* yaşamaya başlanacak, hasarın en aza indirilmeye çalışıldığı *kronik dönemle* devam edecek ve eğer başarılabilirse çözümün bulunduğu *iyileşme* ve *kurumsal öğrenme* süreçleri ile son bulacaktır. Bu aşamaların belli bir anlayışla, sistematik olarak geçirilmesi ***kurumsal öğrenme*** için önemlidir. Çünkü krizler işletmelere belli açılardan zarar verse dahi iyi yönetilen kriz dönemlerinin örgütlerde öncekinden farklı, yeni bir dönemin başlaması için fırsatlar yaratabileceği de rahatlıkla öngörülebilmektedir. Cloomb (2007), kriz yaşam döngüsünü, önceki çalışmalara da uygun olarak dört aşamalı bir süreç olarak tanımlayarak kriz dönemlerin temelde yönetsel bir süreç olduğunun altını çizmektedir.

- Önleme *(prevention)* aşaması: Krizin belirtilerini tespit etme ve harekete geçme dönemi
- Hazırlık *(preperation)* aşaması: Örgütün zayıf yanlarını ve olası fırsatları belirleme ve kriz yönetimini planlama dönemi
- Tepki *(response)* aşaması: Normalleşme dönemi
- Gözden Geçirme *(revision)* aşaması: Kriz yönetim sürecinde yapılmış olan doğru ve yanlışları analiz etme dönemi

Örgütler yaşamları boyunca çeşitli sebeplerle kriz dönemleri yaşamaktadırlar. Krizler, satışların düşmesi, pazar kayıpları yaşanması, finansal zorluklar çıkması, yatırımların yarım kalması *(aksaması)*, personel kaybedilmesi, çalışanlarda motivasyon ve iş tatmini kaybı gibi problemlere sebep olmaktadır ancak diğer yönden yeni rekabet avantajlarını aramak, dış çevreyle iletişimi artırmak, tasarruf imkanlarını zorlamak, araştırma-geliştirme faaliyetlerine odaklanmak ve yeni stratejiler uygulamak gibi fırsatlara da zemin hazırlamaktadır (Özdemir, 2014:85). Bu nedenle günümüzde krizlerin başarıyla yönetilmesi ve bir nevi fırsata çevrilmesi için yönetsel becerilerin öne çıkması, alınan kararların ve planlanan faaliyetlerin örgütün tümüne yayılabilmesi için etkili bir iletişim mekanizmasının kullanılması oldukça önemli bir hal almaktadır. Kriz, hangi düzeyde olursa olsun örgüt içindeki herkesi bir şekilde etkilemekte ve çalışanları onunla başa çıkma konusunda zorlamaktadır. Krize karşı verilecek mücadele, cılız bireysel tepkiler vermek yerine kurumsal bağlamda düşünmek, iletişim gibi iş birliğini arttırıcı ve metodolojik *(sistematik)* çalışmayı sağlayıcı araçlar kullanarak ancak başarıya ulaşacaktır.

2.2. Örgütlerde Krizlerin Türleri

Kriz dönemlerinde örgütsel iletişimi anlayabilmek için örgütlerin maruz kaldıkları kriz türlerini iyi analiz etmek gerekmektedir. İşletmeler *(örgütler)*, ekonomik ve siyasi gelişmeler, salgın hastalıklar ve doğal afetlere bağlı mahrumiyetler, toplumsal hareketlilikler ve terör gibi nedenlerle kriz dönemlerine girmektedirler. Bunun yanında işletmeler, dışsal faktörlerden bağımsız olarak yönetim performansından kaynaklanan ya da teknoloji ihtiyacı gibi yoksunluklar nedeniyle de krizle mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Krizlerin, işletmeleri örgütsel amaç ve hedeflerinden uzaklaştırması veya işletmenin hayatını tehdit edecek sonuçlar doğurması sebebiyle krizden bir an önce çıkmak, işletmeler için en öncelikli hedef haline gelmektedir. Bu öncelikli hedefe ulaşabilmek için krize neden olan sebeplerin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü yaşanan krizi tek bir göstergeyi takip ederek anlamak çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Claessens ve Köse, 2013:4). Örneğin; doğal afetler öncelikle ***sosyal ve ekonomik krizlere*** sebep olurken, bir zaman sonra ***siyasi krizlerin*** de başlamasına sebep olmaktadır (Okumuş ve Karamustafa, 2005: 943). Başka bir örnek vermek gerekirse; 1999 yılında yaşanan Marmara Depremi, sonrasında Türkiye'de yaşanan ekonomik ve siyasi süreçler itibariyle kayda değer bir örnek olarak değerlendirilmektedir. Çünkü geniş bir coğrafyada etkili olan depremin devlet örgütü üzerindeki olumsuz etkilerine ek olarak deprem bölgesindeki işletmeler, aynı evlerini, eşyalarını, birikimlerini hatta sevdiklerini kaybeden insanlar gibi beklenmedik bir anda büyük

bir belirsizliğin içine düşmüşler ve depremi takip eden dönemde mal ve hizmet üretimlerine devam edebilmek, kaybettikleri üretim faktörlerine *(dükkân, atölye, fabrika, makine, ekipman, işgücü ve sermaye)* yeniden ulaşabilmek için öncekinden farklı stratejiler ve yönetsel faaliyetler uygulamaya mecbur kalmışlardır.

Daha önce ifade ettiğimiz gibi krizler tek bir nedenle ortaya çıkmamakta ancak bir bölgede *(ülkede)* yaşanan kriz, bir süre sonra başka ülkeleri başka açılardan etkisi altına alabilmektedir. Suriye'de 2011 yılında başlayan siyasal kriz ve akabinde beliren otorite boşluğu, iki ay içinde iç savaşa dönüşmüş fakat Suriye için siyasi kriz niteliğindeki süreç üç sene kadar sonra başlayan göç dalgası ile Türkiye için sosyal ve ekonomik krizlere evirilebilecek bir sürecin başlamasına sebep olmuştur. Dünya insanları, toplumları ve ülkeleri derinden etkileyen bu tür krizleri daha önce de yaşamıştır. İran'da, Rusya'da ve Mısır'da geçmişte büyük boyutlu siyasi krizler yaşanmış ve bu krizlerin sonuçları dünya üzerinde geniş bir coğrafyayı etkilemiş hatta bugünlerde bile hala etkilemeye devam etmektedir. Başta enerji ve turizm sektörlerinde olmak üzere bölgesel ve küresel ölçekli ***yeni ilişki ağlarının*** etkilediği gıda, ulaştırma, lojistik, inşaat, tarım, savunma gibi sektörlerde önemli değişiklikler meydana gelmektedir.

Reel sektör ve finans sektörü krizleri olarak temelde iki şekilde yaşanan ekonomik krizler (Kibritçioğlu, 2001:9) mal ve hizmetlerde arz - talep dengesini bozduğu gibi hisse senetleri, döviz veya kıymetli madenlerin işlem gördüğü piyasalarda anormal hareketliliklere yol açmaktadır. Ekonomik krizlere sebep olan etkenlerden günümüz için en iyi örnek; ***biyolojik kriz*** olarak kabul edilebilecek Covid 19 virüsüne bağlı pandemi krizidir. Dünya ülkeleri ve mahiyetindeki işletmeler, daha önce etki alanları Covid 19'a göre daha dar kabul edilebilecek SARS, MERS, HIV, Ebola gibi örnekler yaşamasına rağmen, Corona Pandemisi ile ekonomi, sağlık, ulaştırma, ithalat-ihracat ve gıda sektörlerinde küresel düzeyde büyük sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu sıkıntıların küresel düzeyde etkili olması ve uzun sayılabilecek bir zamana yayılması işletmelerin ticari faaliyetlerine sekte vurmuş ve onları önceden tecrübe etmedikleri bir krizin içine düşürmüştür.

Türkiye'de yaşanan Gezi, Fransa'da yaşanan Sarı Yelekliler ya da Amerika'da bir siyah vatandaşın polis tarafından darp edilerek öldürülmesi ile başlayan Floyd olayları, işletmelerin ***toplumsal hareketlilikler*** nedeniyle krizler yaşayabileceğinin birer somut örneği olarak değerlendirilebilir. Bahsi geçen olayların devam ettiği süreçlerde, İstanbul'da, Paris'te ve New York'da sosyal yaşamın yanında ticaretin de olumsuz etkilendiği rahatlıkla ifade edilebilmektedir. Örneğin; İstanbul'da gezi olaylarına denk gelen aylarda şehre gelen turist sayısında %4'ten

fazla oranda azalma meydana gelmiştir (İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, 2020). Bu tür bölgesel krizlerin ticarete, turizme ve ülke imajına yapacağı olumsuz etkisinin azaltılması için hükümetlerin ve belediye teşkilatlarının dış çevre ile en hızlı ve etkili bir biçimde iletişim faaliyetlerine başlaması, krizin olumsuz etkilerini azaltmada son derece fayda sağlamaktadır. İçerde hayatın normale dönmesi için de iç kamuoyuna verilecek mesajların içeriği ve kullanılacak iletişim becerisi son derece önem arz etmektedir.

Türkiye'de Soma'da 2014 yılında yaşanan ve 301 maden işçisinin ölümü ile sonuçlanan maden ocağı yangını ve hemen kısa bir süre sonra Ermenek'te yaşanan ve 18 maden işçisinin ölümü ile sonuçlanan madene su basması olayları ***yönetim kaynaklı kriz*** için verilebilecek önemli örneklerdendir. Çünkü olaylarla ilgili yapılan incelemelerde madenlerin gerekli şartları sağlamadığı, teknik yetersizliklerin bulunduğu ve iletişim, denetim gibi yönetsel faaliyetlerin yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır (Soma Araştırma Grubu, 2015). Oluşu itibariyle benzemese de küresel boyutta ekonomik ve siyasi etkileri olan Amerika'daki Enron ve Arthur Enderson skandalları (Süer, 2012:5) ile büyük bir çevre felaketi olarak nitelenen BP Deepwater Horizon petrol sızıntısı olayları (British Petrol, 2014) işletme yönetimin ve teknik ekibinin neden olduğu krizler için birer örnek olarak gösterilebilmektedir. Ayrıca, kriz türlerini açıklarken bazı zamanlarda meydana gelen uçak, gemi ve tren kazaları veya nükleer santral patlamaları gibi ***teknoloji kaynaklı krizlerin*** varlığını ve yüksek teknoloji kullanımının işletmeler açısından önemli riskler taşıdığını da değerlendirmek gerekmektedir.

Kriz dönemleri çok farklı nedene veya etkene bağlı olarak başlayabilmektedir. İşletmeler siyasi, sosyal, biyolojik veya makro ekonomik nedenlere bağlı krizlerde beklenmedik yeni şartlarla karşılaşmaktadırlar. Örgütlerin bu tür krizleri kendi güçleri ve kaynakları ile önleme kabiliyetleri bulunmamaktadır. Ancak krize maruz kalmak, kabullenmekten çok daha fazlasını icra etmeyi gerektirmektedir. Yeni duruma en hızlı şekilde uyum sağlamak, organizasyonlarında gerekli düzenlemeleri yapmak, krizin etkilerini en aza indirecek önlemler almak gibi faaliyetler krizin çeşidine bağlı farklılıklar gösterse de örgütün rotasını, hızını, tükettiği kaynakları yeni duruma göre ayarlamak ve bunu örgüt içindeki tüm bireylerle ve gruplarla gerektiği şekilde ve miktarda, etkin şekilde paylaşmak beklenen kriz yönetimin gereklerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel iletişimin kriz yönetimi açısından önemi işte bu noktada ortaya çıkmakta ve kurumsal çapta yapılan iletişim faaliyetleri, örgüt ile bünyesinde

çalışan *(yaşayan)* insanların bir bütün halinde hareket edebilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütsel iletişim, krize bağlı oluşan belirsizlikleri azaltırken örgütün kritik dönem için tasarladığı istikametin tüm çalışanlarca öğrenilmesine de yardımcı olmaktadır.

3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim

Her örgütün onu diğerlerinden ayıran özellikleri bulunmaktadır. Örgütün kendine özgü özellikleri, oluşan örgüt kültürü üzerinde de önemli etkilere sahiptir. ***Örgüt kültürü***, tüzel bir kişilik olarak aynı insanınkine benzer şekilde örgütte kabul gören tutumların, davranışların, geçmişten gelen bilgilerin, normların ve değerlerin toplamı olarak kabul edilmektedir. Bunun yanında örgütün iletişim becerisi, örgüt içi motivasyon faktörleri, liderlik uygulamaları, yönetim sistemi, organizasyon yapısı, sahip olduğu teknolojisi, ürettiği ürünler, müşteri ve tedarikçi ilişkileri ve örgüt içinde kullanılan bilgi yönetim sistemleri örgüt kültürü üzerinde farklı düzeylerde etkiler oluşturmaktadır. Örgüt için kültürü, örgütün kendisi için en uygunu olarak kabul ettiği ve esas olarak öğrenilmiş bir yapısal düzen olarak kabul edilmektedir.

Örgüt üyelerinin örgütsel hedef ve amaçlara yönelik ilerleyiş hakkında doğru ve kesintisiz bilgiye yine örgüt üyeleri üzerinden ulaşılması ve örgütteki kişiler arası ilişkilerin sistematik bir yönetim anlayışı ile yürütülmesi ***örgütsel iletişim*** (De Ridder, 2003) olarak tanımlanmaktadır. Örgütü, birden fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşan, örgüt üyelerince belirlenen hedeflere istinaden iş birliği ve iş bölümü yapılan ve ortak hedefler üzerine şekillenen bir yapı olarak kabul ettiğimizde, daha ilk kuruluş aşamasında var olan örgütsel iletişim (Weick, 1979), örgütün değişim kabiliyetini etkileyen (Bolden ve Gosling, 2006) önemli bir faktör olduğu kadar örgüt içinde sadece doğru *(gerçek)* bilginin dolaşmasına (Kotter, 1996) imkân veren yönetsel bir mekanizmadır.

Bunun yanında ***iletişim*** hem insanın hem de örgütün varlığı ile doğru orantılı bir gereksinimdir. İlkel çağda yaşayan insanlar bile duvarlara çizdikleri resimlerle, ateş yakıp gökyüzüne duman salarak iletişim gereksinimlerini karşılamışlardır. Bu açıdan bakıldığında iletişimsizlik, toplumun bir parçası olan insanın ve onun içinde yaşadığı toplumun kolay kolay katlanabileceği bir durum olarak değerlendirilemez. İletişim faaliyeti en basit ifadelerle; duyguların, düşüncelerin veya sahip olunan bilgilerin mümkün olan her türlü metotla karşı tarafa aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişimi anlamak için öncelikle iletişim kurmamanın imkansızlığı yanında iletişimin ilişki ve

içerik düzeylerinin farklılaştığı, taraflar arasında gelip giden mesajların dizilişinden bağımsız olarak anlamlar taşıdığı ve iletişim içinde bulunan insanların arasındaki seviyenin *(yetki, otorite)* iletişime olan etkilerinin (Watzlawick ve Beavin, 1967:6) dikkate alınması gerekmektedir.

Örgütsel iletişimi iki farklı türde ele almak mümkündür. Örgüt içinde iş bölümüne göre şekillenen görevlerin yapılması sırasında kurulan iletişime ***örgüt içi iletişim*** (Freeman, 1984:25) denir ancak bu iletişim biçimini hiyerarşik bağlamda düşünmeden (Tanrıverdi vd., 2010:105) koordinasyona hizmet eden bir araç olarak tanımlamak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Çünkü örgütsel iletişim, sadece sözleri ve birbirine gönderilen yazılı metinleri içermemekte aynı zamanda çalışanlar arasında duyguların, düşüncelerin ve işe ve işletmeye dair fikirlerin (Korkosz, 2011:27) karşılıklı alışverişi şeklinde gerçekleşmektedir. Örgütler, çevreye ayak uydurmak zorunda olmalarından dolayı yine örgüt içi iletişime benzer bir iletişim biçimini örgüt dışındaki aktörlerle kurma ihtiyacı duymaktadırlar. ***Örgüt dışı iletişim*** adı verilen bu iletişim biçimi çevrenin tepkilerine, alışkanlıklarına *(kültürüne)* ve işletme yapılarına göre (Saygılı, 2018:23) şekillenmektedir.

Örgütsel iletişim, örgüt içi veya örgüt dışı olsun örgütler açısından bir bütün olarak ele alınmalı, açık şekilde gerçekleştirilen bir iletişimin varlığına ek olarak etkin ve kaliteli (Hoof ve Ridder, 2004:118) olacak şekilde tasarlanmalıdır. Örgütsel iletişimin varlığı, kalitesi ve etkinliği örgüt üyelerinin birbirini anlamasına, iş ile ilgili gerekli bilgi ve becerinin üretilmesine, işe aidiyet gibi psikolojik faktörlerin işletme ve çalışan lehine optimize edilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütsel iletişimin bir başka özelliği de örgüte has özel bir yapısının bulunmasıdır. Örgütün temel ilkeleri, değerleri ve kurum kültürü (Suh, Harrington ve Goodman, 2018:223) ortaya çıkan örgütsel iletişim biçimini etkileyen en önemli faktörlerdir. Örgütler açısından bilgi üretme (Aziz ve Dicle, 2017:91), mevcut bilgiden yeni bilgilere ulaşmanın kritik önem taşıdığı modern dönemde örgütsel iletişimin örgüt performansı üzerindeki etkisi yadsınamayacak derecede öne çıkmaktadır. Diğer yandan örgütlerin etkin ve efektif bir şekilde yönetilebilmesi için örgütsel iletişimin bir zorunluluk (Koçel, 2013:521) olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

İnsanlar, her hâlükârda birbirleriyle iletişim halinde olmaya gayret ederler. Sayıları kaç olursa olsun, herhangi bir işletmenin personelleri de birbiri ile ve çevredeki diğer kişi ve kurumlarla iletişim halinde çalışmayı tercih etmektedirler. Örneğin; normal şartlarda çalışanlar birbirleri ile sohbet etmekte, birbirlerinden yardım istemekte, birbirlerine bilgi/fikir aktarmakta, e-posta göndermekte, birbirleri ile dahili hattan telefonla görüşmekte, gerekli gördükleri durumlarda kalabalık

gruplar halinde toplantılar yapmaktadırlar. Özellikle yöneticiler, sevk ve idare ile ilgili görevlerini yaparken, çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olmaya, en azından onları gözlemlemeye ve düzeltici faaliyetler yapmaya gayret etmektedirler. Örgütsel iletişimin belli kalıplar içinde yapılmasının ve bu belirli kalıpların davranışsal bir yapıya dönüşmesinin önemi, örgütler için kaçınılmaz olan iletişim faaliyetlerinin örgütsel hedeflere hizmet etmesi, hatalı işlerin yapılmasının önlenmesi ve verimsizlik gibi istenmeyen sonuçlardan kaçınılması içindir.

Örgütsel iletişim, genel anlamda resmi (biçimsel) veya gayri resmi (biçimsel olmayan) şekilde yapılıyor olsa da özelikle kriz dönemlerinde anlama ve anlamlandırmaya fayda sağlayan şekilde ele alınmalı ve uygulanmalıdır.

3.1. Resmi İletişim

Örgüt içinde iletişim için belli kuralların, kalıpların ve tanımlanmış bir yolun kullanılması ile oluşan iletişim sistemine ***resmi (biçimsel) iletişim*** adı verilmektedir. Resmi iletişim, genelde bilginin emir, direktif, prosedür veya talimat şeklinde iletildiği yukarıdan aşağıya doğru hareket eden ve örgütsel yapının tasarımında seçilen araçlarla yönetilen iletişim faaliyetleri olarak görülmektedir. Resmi iletişim, organizasyon şemasında belirtilmiş kademelere bağlı olarak ilerleyen ve kendi içinde hiyerarşiden kaynaklanan kısıtları bulanan bir veri transferi faaliyetidir (Çağlar ve Kılıç, 2011:68). Ancak resmi iletişim iki yönlüdür ve durum raporları, analiz sonuçları ve kaynak talepleri şeklinde aşağıdan yukarıya doğru da şekillenmektedir. Resmi iletişim sayesinde yöneticilerden çalışanlara, çalışanlardan yöneticilerine veya kendi seviyesindeki çalışanların birbirleri arasında veriler ve bilgiler, biçimsel, zamansal ve içerik olarak önceden tanımlandığı şekilde ve tanımlanan araçlar vasıtasıyla yapılmaktadır. Bu biçimsellik işletme içindeki kişinin elindeki bilgiyi neyi, ne zaman, hangi düzeyde ve ne şekilde paylaşabileceğini düzenlemektedir.

Resmi iletişimde biçimselliğin bir başka faydası da bilgi içeren mesajın şekil değiştirmeden aktarılabilmesidir. Çünkü yöneticilerden çalışanlara doğru aktarılan bilgilerin dolaylı anlatımdan uzak, açık ve net olması, mesajların gereksiz tekrarlarından kaçınılması ve bilgiler arasında karmaşa yaratacak farkların oluşmasının engellenmesi gerekmektedir. Bilginin *(emir, talimat, mesaj)*, kaynaktan alıcıya doğru değişime uğramadan aktarılması için kullanılan en etkili yöntem, resmi iletişimin ***yazılı*** olarak gerçekleştirilmesidir. Resmi antetli kağıtlara yazılan bilgilerin kişilere elden ulaştırılması ya da haberleşme panoları vasıtasıyla dağıtılması, yazışmalarda kurum e-posta sisteminden yararlanılması,

talimatların prosedür formatında ilan edilmesi gibi birçok farklı metodun kullanılması hem hiyerarşik düzenin korunmasını hem de mesajların çalışanlara değişmeden ulaşmasını sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütler, iletişim sistemlerini belli bir amaç için, bilinçli olarak (Jefkins, 1992:155) uyumsuzlukları düzeltmek, çalışanların motivasyonlarını arttırmak, örgüt kurallarını ve iş standartlarını öğretmek ve gerekli eğitimleri gerçekleştirmek için kullanmaktadırlar.

Bunun dışında aynı düzeydeki çalışanlar veya bölümler arasında sürdürülen resmi iletişimin yatay düzlemde seyredeceğini ifade etmek gerekmektedir. Bu şekilde yatay seyreden örgütsel resmi iletişim, çalışanlar arasında bir emir - komuta ilişkisi olmadığı için koordinasyon ya da eşgüdüm gibi sonuçlar doğurması sebebiyle en az dikey resmi iletişim kadar gerekli ve önemlidir. Örgütsel iletişim ister dikey ister yatay olsun, dürüstlük temeli üzerinde doğru şekilde yapılmalı ve güven temin eden yapısal bir sistemin kurulmasına (Black, 1993:127) hizmet etmektedir.

Yönetime karar verme süreçlerinde bilginin toplanması bakımından fayda sağlayan örgütsel iletişim, kararların çalışanlar tarafından öğrenilmesi, anlaşılması ve içselleştirilmesi aşamalarında da etkin bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Örgütsel iletişimde gösterilen başarılı performans, üst yönetimin örgütü doğru yönlendirmesine yardımcı olmakla birlikte çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasına, onların davranışlarına ve iş yapış biçimlerinde kalite artışına ve bu yolla örgütsel performansın yükselmesine destek olmaktadır. Örgütsel iletişim, çalışanlar arasında paylaşımcı duyguların artarak, çalışma ortamındaki çatışmaların yönetilmesine de önemli katkılar sağlamaktadır (Terzi, 2000:4). Bu katkı, normal dönemlerde örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine ve gerekli dönemlerde *(örnek; kriz dönemleri)* ihtiyaç duyulan örgütsel değişim süreçlerinde destek vermektedir. Başka bir deyişle; örgütsel iletişim örgütsel faaliyetler üzerinde etkili olmaktadır. Örgütler açısından olmazsa olmaz sayılan; hangi faaliyetlerin hangi şekilde yapılacağı veya yapılmayacağı konusunda da etkili bir rol oynamaktadır. Çünkü örgütle çalışanları arasında etkin ve etkili bir iletişim olmadığı taktirde örgütte belirlenmiş görevlerin, çalışanlar tarafından öğrenilmesi, benimsenmesi ve icra edilmesi layıkıyla gerçekleşemeyecektir.

Örgütler işletme içinde kurdukları ***sözlü*** veya ***yazılı*** iletişim sistemleri sayesinde mevzuatını, politika ve kararlarını, bütçelerini ve dönemlik planlarını iş görenlerine duyurmakta, iş güvenliği uygulamaları ve yeni teknolojileri hakkında bilgilendirmekte ve çalışanlarını örgütsel amaçlar konusunda yönlendirmektedirler.

3.1.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, mesajların *(bilginin)* taraflar arasında sözlü veya görsel yardımcılar kullanılarak gönderilmesi ve alınması (Prabavathi ve Nagasubramani, 2018:30) şeklinde tanımlanmaktadır. Yüz yüze yapılan konuşmalar, telefon görüşmeleri, sunumlar, tartışma içeren toplantılar, amirlerce verilen direktifler veya astlarca sunulan yazılı olmayan raporlamalar, seminerler ve konferanslar sözlü iletişime örnek olarak verilebilmektedir. Ancak kelimeler etkili bir iletişim için yeterli olmamaktadır. O nedenle sözlü iletişim uygulanırken çoğu zaman vücut dili ile sesin tonlamasının ayarlanması gibi farklı yardımcı faktörler de kullanılmaktadır. Sözlü iletişimin avantajı, mesaj alışverişinin anlık ve hızlı şekilde gerçekleştirilebilmesidir. Bilgi aktarılması, tepkinin ölçülmesi, anlayışın ölçülmesi, geri besleme alınması gibi birden fazla aşama kısa zamanda gerçekleştirilebilmektedir. Aynı zamanda mesajla birlikte duyguların da aktarılabilmesine imkân sağlayan sözlü iletişim, muhatabın motivasyon düzeyine direkt etki ettiğinden davranışları şekillendirmede daha hızlı sonuçlar almaya katkı sağlamaktadır.

Bunun yanında sözlü iletişim, anlayış ve kavrama konusunda zaman zaman yanlışlıklara sebebiyet verse de ilişkilerin yapılandırılmasında, gizlilik içeren mesajların aktarılmasında, ortak anlayışın şekillendirilmesinde ve karmaşıklıktan kaçınılması gereken durumlarda (Prabavathi ve Nagasubramani, 2018:31) son derece etkili bir iletişim metodu olarak kullanılmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde, strateji, faaliyet planı veya görevlendirmeler gibi teknik bilgilerin aktarılmasının örgütün liderliğini üstlenen kişilerin söylevleri ile yapılması çalışanların durumun kritik detaylarını anlamalarına veya gereksiz tehdit, tehlike algısının bertaraf edilmesine yardımcı olmaktadır. Diğer yandan aktarılmak istenen mesajın görece karmaşık olması, kurumsallık çerçevesinde kayıt tutulma zorunluluğu, farklı mekanlardaki geniş kitlelerle aynı anda iletişim kurma ihtiyacı ve resmiyetin ön plana çıkarılmasına gerek duyulduğu anlarda yazılı iletişimi kullanmak, özellikle örgüt yöneticileri tarafından faydalı bir yol olarak görülmektedir.

3.1.2. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, sözlü iletişim gibi örgütlerde sıklıkla kullanılan bir metot olarak kabul edilmektedir. Resmi iletişim faaliyetlerinde yukarıdan aşağıya veya tersi istikamette yapılan iletişim sırasında emir ve direktiflerin ya da rapor ve arzların yazılı olarak gönderilmesi, resmi iletişiminden beklenen faydaların maksimize edilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütün yetkili bölümleri *(kişileri)* tarafından yayımlanan iş emirleri, dağıtılan sirküler, çalışanlar arasında karşılıklı

gönderilen e-postalar, örgüt tarafından hazırlanan bültenler *(şirket gazeteleri)*, el kitapçıkları veya yönetici mektupları, raporlar ve hatta çalışanlar için bastırılan kartvizitler yazılı iletişim örnekleri olarak değerlendirilmektedir.

Örgütlerde yazılı iletişimin kullanılması, örgüt tarafından önceden belirlenmiş kanalların varlığına işaret etmektedir (Tutar vd., 2003:69). Bu sayede örgütün bölümleri veya çalışanları arasındaki iletişim önceden belirlenmiş biçimde gerçekleşirken iletişim faaliyetleri de biçime bağlı ast-üst ilişkilerinin bir uzantısı olarak icra edilmektedir. Ast-üst ilişkilerindeki hiyerarşik düzen, örgütlerde özellikle kriz dönemlerinde gereken belirsizlikten kaçınma, muhtemel tehdit algısını bertaraf etme ve iş bölümü gibi yapısal hedefleri gerçekleştirmede etkili bir silah olarak kullanılmaktadır.

Örgütlerde internetin ve sosyal medya aygıtlarının sıklıkla kullanılmasına bağlı olarak sözlü ve yazılı iletişimin yanında ***görsel iletişim*** olarak tanımlanan bir başka iletişim çeşidinden daha bahsetmek mümkündür ancak iletişimde görsel malzeme kullanımını hem sözlü hem de yazılı iletişimin aracı olarak kabul etmek örgütsel iletişim açısından daha anlaşılabilir olmaktadır.

3.2. Gayri Resmi İletişim

Örgütlerde oluşan iletişim faaliyetlerinin tamamı belli bir biçim içinde gerçekleşmemektedir. Örgüt üyeleri arasında işle ilgili veya işin gerekleri dışında birçok farklı düzeyde etkileşim olmaktadır. Bu ilişkilerin insani gereksinimlerle ilgili olduğu (Gürgen, 1997:77) ve faydaları itibariyle motivasyona destek olmaktan (Terzi, 2004:5) öte bir anlamı olmadığı düşünülmektedir. Oysa ***gayri resmi iletişim***, çalışanların örgütte çalışmak - örgütte yaşamak dengesini kurmalarına destek olan önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Gayri resmi iletişim, çalışanlar arasında dolaşan dedikodu *(söylenti)* benzeri mesaj alışverişleri olarak görülse de (Michelson ve Mouly, 2004:189) bu iletişim modelinin sadece kaynağı belirsiz bilgilerin örgüt içinde gezinmesi şeklinde yorumlamamak gerekmektedir. Çünkü gayri resmi iletişim, örgüt kültürü için gerekli faktörlerden biri olan aidiyet duygusuna olumlu etkiler katmaktadır (Solmaz, 2004:100). Özellikle resmi iletişim kanallarının fazla katı olduğu örgütlerde, yöneticilerin bilgi paylaşmaya her zaman açık olmadığı yapılarda, gün içinde çalışanların birbirleriyle konuşabilecekleri ortamların fazlaca olduğu çalışma düzenlerinde işletme ve işle ilgili bilgi alışverişlerinin gayri resmi biçimde sürdürülmesi (Harris ve Nelson, 2009:194) beklenilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gayri resmi iletişim her örgütte farklı boyutlarda gerçekleşmektedir. Örgüt açısından bu ilişki biçimini yönetmek, resmi iletişimi yönetmek kadar önemli kabul edilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:187). Çünkü gayri resmi iletişim ile çalışanlar arasında gezen bilgilerin doğruluğu ve güvenirliği resmi iletişim kadar önemli olduğu için resmi iletişimle verilen bilgiler ile çelişmemelidir. İnsanların birbirleriyle iletişim kurmasına engel olunamayacağı gerçekliğinden hareketle örgütün gayri resmi iletişime destek vermesi, bu iletişim metodunun kullanabileceği bir ortam oluşturması, oluşabilecek negatif etkilerden arınmış bir sistem ile gayri resmi iletişimin örgüt içinde belli ölçülerde yaşamasına izin vermesi gerekmektedir. Çalışanlar arasında dedikodu şeklinde yapılan gayri resmi iletişimin azaltılması elbette işletme açısından faydalı olmaktadır ancak örgüt yöneticileri tarafından bilinçli şekilde açılan alan içinde yürütülen gayri resmi iletişimin *(ilişkilerin)* örgüte ve çalışanlarına olumlu katkıları da olmaktadır. Doğum günü, kariyer yıldönümü veya terfi kutlamaları, mesai sonrası veya hafta sonları yapılan yemek organizasyonları, işletme içi sosyal kulüplerin kurulması veya aile günleri gibi toplu katılım sağlanabilecek faaliyetlerin özelikle belli bir bütçe ayrılarak desteklenmesi örgütlerin çalışanları ile arasındaki resmiyeti belli ölçülerde yumuşatarak istenen güven ortamının sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Yöneticiler, dedikodu gibi yanlış bilginin örgüt içinde çoğalmasına sebep olacak aşırılıkları, şeffaflık prensibi ve katılımcı karar alma yöntemleri (Usta vd., 2018:8) ile önleyebilmektedirler. Çalışanlar, örgüt yönetimine katıldıklarına inandıkları nispette daha fazla motive olmakta, kendilerini daha güçlü ve buna bağlı olarak örgüte daha bağlı hissetmektedirler (Chong vd. 2016:26).

4. Kriz Yönetimi ve Örgütsel İletişim İlişkisi

Örgütler, krizleri önceden tahmin etmek, gerekli önlemleri almak ve hem kriz öncesinde hem de kriz sırasında gereken yönetim becerilerini göstermek durumundadırlar (Akıncı,2010:80). Örgütler için normal zamanlarda krize hazır hale gelmek önemli bir amaç olarak değerlendirilse bile kriz dönemlerinde esas hedef, krizi engellemekten çok krizin olumsuz etkilerine karşı örgütü dayanıklı hale getirmeye çalışmaktır (Tanrıverdi, 2002:30). Krizlerin önceden öngörülebilmesi, muhtemel hasarların etkisini azaltacaktır (Bulduklu ve Karaçor, 2017:284). Bunun yanında ister önceden olsun ister kriz sırasında; hazırlanacak kriz yönetim planı, ancak işlevselliği nispetinde işe yarayacaktır (Ulutaş, 2010:28). Örgütsel iletişimin gerekliliği bağlamında düşünüldüğünde; hazırlanan kriz yönetim planının muhteviyatı kadar bu planın örgüt içinde duyurulması, çalışanların anlaması ve örgüt içinde gereken iş birliğinin sağlanması da son

derece önemli olduğundan özellikle kriz dönemlerinde örgütsel iletişim faaliyetlerinin en iyi şekilde planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir.

Kriz dönemi uygulanan örgütsel iletişim bir nevi ***kriz iletişimi*** şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kriz iletişimi kriz yönetimini destekleyen önemli bir unsurdur ve genelde krize karşı alınan önlemleri ve uygulamaları içeren (Akdağ ve Arklan, 2014:70) yazılı veya sözel mesajları içermektedir. Kriz yönetimi, problemleri çözmek adına atılan adımları içerirken, kriz iletişimi genelde planların ve uygulamaların anlatılması ile çalışanları bilgilendirme ve oluşan negatif algıların bertaraf edilmesi amacını taşımaktadır. Ancak özellikle kriz dönemlerinde özerklik sorunu, görüş ayrılıkları, belirlenen yönetim biçimi, iş bölümü ve işler arasındaki karşılıklı bağımlılık ile çıkarlar ve statüler arasındaki farklılıklardan doğan örgüt içi çatışmaların (Millî Eğitim Bakanlığı, 2012:45) dikkate alınması gerekmektedir.

Drucker'ın ifade ettiği gibi; örgütün liderinin etkili olmasında örgüt misyonu oluşturması kadar bunu gözle görülür biçimde ilan etmesi ve örgütle ilgili bütün taraflarla paylaşabilmesi de önemlidir (Uysal, 2003:141). Bunun yanında kriz dönemlerinde standart davranış kalıplarının yerine ihtiyaç duyulan yeni davranış biçimlerine bağlı olarak örgütte ihtiyaç duyulan değişimin gerçekleşmesi, etkin ve işe yarar bir iletişim sistemi ile bağdaştırılmaktadır. Çünkü örgüt içinde sürdürülen eksik, hatalı iletişim faaliyetlerinin örgütün yenilikçi olma kabiliyeti üzerindeki etkisi (Kivimaki vd., 2000:35) olumsuz kabul edilmektedir. Örgütlerde krizin atlatılması sürecinde alınacak kararların ve bu kararlara bağlı uygulamaların çalışanlarca benimsenmesi ve kusursuzca uygulanabilmesi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin çalışanlar açısından güven, yöneticiler açısından itibar esasına bağlı olmasından hareketle (Huck ve Zerfass, 2007:108), grup iletişimdeki performansın ve bilgi seviyesindeki yüksekliğin örgütsel yeniliğe olumlu katkılar sağladığı (Monge vd., 1992:250) ve bu yolla krize bağlı dönemsel faaliyetlerde örgütsel birlikteliğin ve başarının elde edilebilmesinin mümkün olduğu değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle örgütsel boyutta yapılacak her türlü değişiklik için iletişim ve bilgi paylaşımı kritik bir rol üstlenmektedir (Kanter, 1982:95). Ekip üyeleri arasındaki iletişimin ancak örgütsel iletişim ile yüksek bir etkinliğe kavuşabileceği açıktır. Çünkü örgüt içindeki çalışanlar ve örgüt dışındaki paydaşlar arasındaki iletişimin bir sinerji oluşturması veya planlanan faaliyetler için gerekli iş birliğinin sağlanabilmesi, bireylerin kendilerini güvende hissetmesi ile doğru orantılı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel iletişim sayesinde bireylerin kendine olan güvenleri istenen seviyeye getirilebildiği durumlarda örgütün krizlerle başa çıkma potansiyelini artmaktadır. Çünkü kendilerine

güveni yüksek çalışanlardan oluşan örgütlerin yeni durumlarda daha iyi performans gösterebildikleri (Ceschi vd., 2014: 213) gözlenmektedir.

Örgütsel iletişim, ilk etapta işletme içinde ve işletmeye dahil kişiler arasında sürdürülen bir faaliyet olarak düşünülse de diğer yandan örgütün dış çevresiyle iletişimde belli bir koordinasyonu sağlamak (Demirtaş, 2010:412) amacını taşımaktadır. Örgütün bu nedenle, dış çevresine güven vermesi, krizin etkilerini bertaraf edebilecek etkili planları, yeterli enerjisi ve gerekli işgücü olduğunu çevresine ilan etmesi gerekmektedir. Örgüt bu sayede ihtiyacı olan kaynaklara ulaşmada kesintiye uğramadan faaliyetine devam edebilecek ve gereken finansal araçları kullanmada akamete uğramaktan kurtulacaktır. Normal dönemlerde olduğu gibi kriz dönemlerinde de bilginin ve iletişimin kontrol edilebileceği bir sisteme sahip olmak kriz yönetiminin olmazsa olmazlarındandır (Pira ve Sohodol, 2004:242). Çünkü örgütlerde bir nevi kan dolaşımı görevi gören iletişim (Arklan, 2013:30), bazen önleyici bazen tedavi edici bir görev üstlenmektedir. Örgütsel iletişimin yönetiminde bilinçli davranabilmek (Tellioğlu, 2000:55), bir açıdan çalışanlara örgütte olup bitenler hakkında kapsamlı bilgiler verebilmek anlamına gelirken (Kazancı, 2007:332) başka bir açıdan etkili bir koordinasyon kurabilmek demektir.

Örgütsel iletişimin kriz dönemlerinde etkin şekilde kullanılması için elbette çalışanların zamanında ve doğru şekilde bilgilendirilmesi, kötü haberlerin saklanmaması, kötü durumun algı yönetimine yönelik olarak iyiymiş gibi gösterilmemesi gibi bazı temel prensiplerin (Jefkins, 1992:30) gözetilmesi gerekmektedir. Bunun yanında aynı prensiplerin dış çevreyle yürütülecek halkla ilişkiler faaliyetlerinde de önemsenmesi başarıya ulaşmak için gereken bir zorunluluktur. Bu nedenle örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere her iki hedef kitleye göre şekillendirilecek yüz yüze görüşmeler, açıklama metinleri, bültenler veya ikili görüşmeler gibi farklı iletişim faaliyetleri (Peltekoğlu, 1998:241) kullanılarak çalışanların ve paydaşların örgütsel aidiyetlerine vurgu yapan çabalara yer verilmesi gerekmektedir. Çünkü kendi iş akdinin devamlılığına dair pozitif düşüncelere sahip çalışanlar üzerinden dış çevreye ulaşacak mesajlar sayesinde örgütün krizle başa çıkma gücüne dair örgüt açısından yararlı bir ortam oluşacaktır.

Kriz planlarının oluşturulması kadar bu planları hayata geçirecek bir ekibin kurulması, iletişimi yönetecek bir kriz sözcüsünün atanması, kriz yönetiminin belli bir mekânda oluşturulacak bir özel alandan koordine edilmesi (Baltaş, 2003:42) gibi bütüncül faaliyetlerin varlığı, krizin yönetilmesi bakımından diğer önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel iletişimin başarısı, krizin

atlatılması sürecini etkilediği kadar örgütün kriz sonrası güvenilirliği üzerinde de karar verici olacak ve örgütün krizden hangi düzeyde hasar aldığına bağlı olarak gelecek dönem faaliyetlerinde belirleyici rol oynayacaktır.

Sonuç

Kriz dönemleri, örgüt içindeki insanların veya alt örgütlenmelerin birbirleri ile gerçekleştirecekleri etkileşimin seviyesine ve etkinliğine bağlı olarak "başarılı" veya "başarısız" şekilde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Çünkü hayatta kalabilen örgütler açısından kriz, mutlaka sona erecek bir ara dönemi *(süreci)* ifade ettiğinden olumsuzlukların ağır bastığı dönemlerde örgütün ilk kurulması aşamasında etkili olan *örgütsel hedeflere* yeniden odaklanmak gerekmektedir. Bu odaklanma faaliyetinin örgütsel biçimde gerçekleştirilmesi, durumun farkına varmaya, durumu anlamaya ve yeterli iş birliği ile doğru kararlar almaya yardımcı olacaktır. Örgütler birden fazla nedenle ve pek çok farklı türde krizle hayatları boyunca tekrar tekrar karşılaşmaktadırlar. Krizleri önceden öngörmek yöneticiler için bir beceri kriteri olarak kabul edilse de esas önemli olan beklenmedik bir zamanda başlayan kriz dönemlerinde, örgütü hayati bir tehdit ile karşı karşıya bırakmayacak faaliyetleri bütüncül ve sistematik bir çabayla gerçekleştirmektir. Krizlerin içerdiği olumsuz etkilerine ek olarak içinde belli fırsatları da barındırdığı unutulmadan kriz dönemleri ile elde edilecek tecrübenin örgütsel bir öğrenmeye imkân tanıması sağlanmalıdır. Örgütler, kriz dönemlerinde oluşan olumsuz etkilerden en az hasarla kurtulmak için etkili kriz planları yapmak, iş birliği ile çalışmak ve oluşturulan eylem planlarını ve iş bölümünün detaylarını çalışanlarına doğru zamanda ve miktarda aktarmak zorundadır. Ayrıca çalışanlarını, kendilerini güven içinde hissetmelerini ve kriz yönetimine etkin biçimde katılmalarını sağlayacak şekilde motive etmelidirler. Bu bilgilendirme ve eşgüdümleme faaliyetleri ancak örgüt içinde etkin bir örgütsel iletişim sisteminin varlığı ile mümkün olmaktadır. Örgütler, sahip oldukları örgütsel iletişim sistemi içinde kullanacakları sözlü, yazılı ve görsel iletişim araçları ile kriz yönetimin kendilerini mecbur bıraktığı eylemlerin içeriklerini ve icra yöntemlerini çalışanları ile paylaşmaktadırlar. Bunun yanında yönetime katılımı teşvik ederek krizin etkilerini azaltacak fikirlerin oluşmasına destek olmaktadırlar. Kriz dönemlerinde örgütlerin takınacakları kurumsal tavırlar, örgütün dış çevresi tarafından gözlemlenen bir durumdur. Örgüt kültürünün sağladığı avantajlar ve iletişim kabiliyetinin etkisi ile dış çevreye verilen ya da verilmek üzere hazırlanan mesajlar örgütün kullandığı dış iletişim metotları ile aktarılmakta ve bu yolla örgütün krizle başa çıkma potansiyeli ilgili taraflarla paylaşılmaktadır.

Kriz, bazen gerçekten vardır bazen de sadece bir algıdır. Her iki durumda da iç ve dış çevrenin kriz dönemi ile ilgili olarak en doğru şekilde bilgilendirilmesi ve planlanan eylemlere ortak edilmesi önemli bir gerekliliktir. Kriz dönemlerinde kullanılan örgütsel iletişim metotları normal zamanlardakine benzer şekilde resmi ve gayri resmi olarak biçimlendirilebilir. Ancak strateji ve plan bilgisi paylaşma, iş bölümü yapma, görev ve sorumlulukları dağıtma gibi eylemlerin bilgisini öncelikle resmi iletişim kanallarından aktarmak, gereken kurumsal ciddiyeti destekleyeceği gibi kurumsallaşmaya ve kurumsal öğrenmeye katkı sağlayacaktır. Bunun yanında kontrol edilebilen bir sistem içinde varlığı desteklenecek gayri resmi iletişim kanallarının motivasyona olan katkısı hesaba katılırken, dedikodu şeklinde önce örgüt içine daha sonra örgüt dışına yayılabilecek yanlış bilgilerin üretilmemesine de dikkat edilmelidir. Örgütsel iletişim, kriz dönemlerinde kullanılması gereken etkili bir yönetim aracıdır. Kriz dönemi sonunda örgütün yeniden güçlenmesi için yapılacak kurumsal faaliyetler sırasında da örgütsel iletişimin sağlayacağı katkılar değerlendirilmelidir.

Kaynakça

Akdağ, M. ve Arklan, Ü. (2014). Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar, Ö. Ö. K. Tiryaki içinde, 1. Basım, Konya: Literatürk Yayınları

Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Arklan, Ü. (2013). Kriz Yönetiminde Kurum İçi Halkla İlişkiler: Beklenen Etkiler ve Üstlenilen Roller, İletişim Okumaları: Disiplinler Arası Bir Alanın Kuramsal Uzamından Yansımalar, Konya: Literatürk Yayınları

Aziz, A. ve Dicle, Ü. (2017). Örgütsel İletişim, 1. Basım, İstanbul: Hiperlink Eğitim

Black, S. (1993). Essentials Public Relations, London: Kogan Page

Boğaziçi Üniversitesi, Soma Araştırma Grubu Raporu. (2015). 06 Şubat 2021 tarihinde https://busomarastirmagrubu.boun.-edu.tr/sites/default/files/calismaraporu.pdf adresinden alındı.

Bolden R. ve Gosling, J. (2006). Leadership Competencies: time to change the tune? *Leadership*, 2(2), 147-163.

Bozeman, B. (2011). Toward a theory of organizational implosion, *American Review of Public Administration,* Vol. 41, No. 2, 119-140.

British Petrol Kurumsal (2014). 18 Şubat 2021 tarihinde http://www.bp.com/tr_tr/turkey/toplum-ve-cevre-/cevreselfaaliyetlerimiz/cevre-duyarl_1_/meksika-koerfezi--deepwater-horizon--.html adresinden alındı.

Bulduklu, Y. ve Karaçor, S. (2017). Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya, *Atatürk İletişim Dergisi*, 14, 279-296.

Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi

Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 1(41)

Ceschi, A., Ksenia, D. ve Sartori, R. (2014). Studying Teamwork and Team Climate by using a Business Simulation, *European Journal of Training and Development*, 38(3), 211-230.

Claessens, S. ve Köse, M. A. (2013). Financial Crises: Explanations, Types and Implications, *International Monetary Fund*, US

Choi, J., Sung, S. ve Kim, M. (2010). How Do Groups React to Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams. *Social Behavior and Personality*, 38(6)

Chong, P. L., Hee, Y. Y., Tang, H. T., Chew, H. Y., ve Tan, S. Z. (2016). The Influences of Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour Among Government Primary School Teachers in Malaysia, *Doctoral Dissertation*, *University Tunku Abdul Rahman*, Malaysia

Coombs, T. W. (2012). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, *Sage Publications*, London

Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2011). Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim, (2 b.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, C:XXVIII, S.I, 411-444.

De Ridder, J. (2003). Organisational communication and supportive employees, *Human Resource Management Journal*, 4(4), 1-10.

Falkheimer, J. ve Heide, M. (2010). Crisis communicators in change: from plans to improvisations, Coombs, W. T. and Holladay, S. içinde, *Handbook of Crisis Communication*, 511-526, Wiley-Blackwell, Malden, MA

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, 135-147.

Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. AMACOM, New York

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman

Gilpin, D. R. ve Murphy, P. J. (2008). Crisis Communication in a Complex World, *Oxford University Press,* Oxford

Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları

Harris, T. E. ve Nelson, M. D. (2009). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment* (3 b.), New York: Lawrence Erlbaum Associates

Hooff, B. V. D. ve Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing in Context: the Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117 - 130.

İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, (2013). 06 Şubat 2021 tarihinde https://istanbul.ktb.gov.tr/TR-276888/istanbul-turizm-istatistikleri---2013.html adresinden alındı.

Jefkins, F. (1992). PR Techniques, 2. Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann

Johansen, W. ve Frandsen, F. (2007). Krisekommunikation: Nar virksomhedens image og omdømme er truet (Crisis Communiction: When the Organization's Image and Reputation is Threatened), *Samfundslitteratur*, Copenhagen

Kanter, R. M. (1982). *The Middle Manager as Innovator*, 20 Şubat 2021 tarihinde https://hbr.org/2004/07/the-middle-manager-asinnovator adresinden alındı.

Kazancı, M. (2007). Halkla İlişkiler Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar, 7. Basım, Ankara: Turhan Kitapevi

Kent, M. L. (2010), What is a public relations 'crisis'? Refocusing crisis research, Coombs, T. W. and Holladay, S. J. içinde, *The Handbook of Crisis Communication*, , 705-712, Wiley-Blackwell, Malden, MA

Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler: 1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi*, 9

Kivimaki, M., Lansisalmi, H., Elovainio, M., Heikkila, A., Lindstrom, K., Harisalo, R., Sipila, K. ve Puolimatka, L. (2000). Communication as a Determinant of Organizational Innovation, *R&D Management*, 30(1), 33-41.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği, 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi

Korkosz, M. (2011). Exploring a Relationship Between Organizational Communication and Job Satisfaction. A Study of Internal Communication within Irish-Owned Pharmaceutical Contract Packaging Company, *Bachelor of Arts in Human Resource Management,* Dublin: National College of Ireland

Kotter, J. P. (1996). Leading change, Boston: Harvard Business School Press

Mast, C., Huck, S. ve Zerfass, A. (2005). Innovation Communication, *Innovation Journalism*, 2(7), 1-14.

Michelson, G. ve Mouly, S. (2004). Do Loose Lips Sink Ships? The Meaning, Antecedents And Consequences of Rumour And Gossip In Organisations, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 184-201.

Millî Eğitim Bakanlığı, (2021). Örgüt İletişimi, Ankara: Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Müdürlüğü Yayınları

Mitroff, I. (1989). Programming for crisis control, *Security Management* (October), 75-79.

Monge, P. R., Cozzens, M.D. ve Contractor, N.S. (1992). Communication and Motivational Predictors of The Dynamics of Organizational Innovation, *Organization Science*, 3(2), 250-274.

Okumuş, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact of An Economic Crisis: Evidence from Turkey. *Annuals of Tourism Research*, 4(32), 942-961.

Özdemir, L. (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 79-105.

Peltekoğlu, F. B. (1993). *Halkla İlişkilere Giriş*, İstanbul: Beta Yayıncılık

Peltekoğlu, F. B. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir,* İstanbul: Beta Yayıncılık

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Ankara: Yargı Yayınevi

Pira A. ve Sohodol Ç. (2004). Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Değerlendirme, İletişim Yayınları

Platon. (1975). Devlet. (Çev. Sabahattin Eyüboğlu ve M. Ali Cimcoz), 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi

Prabavathi, R. ve Nagasubramani, P. C. (2018). Department of Pedagogical Sciences, Tamilnadu Teachers Education University, *Journal of Applied and Advanced Research*, 3(Suppl. 1), Tamil Nadu, India, 29-32.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). Örgütsel Davranış, 5. Basım, Bursa: Aktüel Yayınları

Saygılı, İ. (2018). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Araştırma., Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Solmaz, B. (2004). Kurumsal Söylenti ve Dedikodu Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, Konya: Tablet Kitapevi

Stafford, G. Y. (2002). Crisis management and recovery: How Washington D.C. hotels responded to terrorism? *Cornell Hotel and Restaurant*, 5(43), 27-40.

Suh, J., Harrington, J. ve Goodman, D. (2018). Understanding the Link Between Organizational Communication And Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations In South Korea, *Public Personnel Management*, 47(2), 217-244.

Süer, A. (2012). Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrasındaki Gelişmeler. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi,* İstanbul

Tanrısevdi, A. (2002). Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Yayınları

Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 101-122

TDK. (1994). Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi

Tellioğlu, C. (2000). Halkla İlişkiler Pratiği El Kitabı, İstanbul: Timaş Yayınları

Terzi, A. R. (2000). Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003). Genel ve Teknik İletişim. 1. Baskı. Ankara: Nobel

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. ve Seeger, M. W. (2011). Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity, *Sage Publications*, London

Ulutaş, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları

Usta, M. E., Kaya, A. ve Özyurt, D. (2018). Örgütsel Dedikodu Yönetimi. *Harran Maarif Dergisi*, 3(2), 1-13.

Uysal, G. (2003). Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 137-148.

Watzlawick, P. ve Beavin, J. (1967). Some Formal Aspects of Communication, *American Behavioral Scientist*, 10(8), 4-8.

Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing, *Reading*, MA: Addison-Wesley

Weick, K. E. ve Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary, *California Management Review*, Vol. 45 No. 2, 73-84.

7. Bölüm

Kriz Döneminde Çalışan Davranışı ve Psikolojisi

Caner Günaydın

Giriş

Küresel ve yerel ölçekte faaliyetlerini sürdüren her işletmenin herhangi bir nedenle krizle karşılaşma olasılığı bulunmaktadır. Buna rağmen işletmelerin büyük çoğunluğu kriz yaşanmadan önce olası krizlere karşı eylem planları hazırlamamaktadır. Halbuki şirketlerin etkinlik ve verimliliklerini önemli ölçüde sarsma ihtimali olan krizler, işletmenin başarısını/başarısızlığını etkilemektedir. İşletmelerin kendilerini finansal açıdan büyütecek planlamalar yaparken kriz yönetimi konusuna yeteri kadar eğilmemeleri düşündürücüdür. (Kash & Darling, 1994:179-180). Bununla birlikte, krizlerin olası etkilerini tespit etmek kolay değildir (Ritchie, 2004:671).

Küçük veya büyük her işletmenin her an bir krize yakalanma olasılığının var olması, işletmelerin her an tetikte olmasını gerektiren bir durumdur. İşletmeler çevresindeki gelişmeleri yakından takip ederek yakın, orta ve uzun vadede kendisini nelerin beklediğini tespit etmeye çalışmalıdır. İyi analiz edilmiş bir tarama faaliyeti muhtemel bir krizin az hasarla veya hiç hasar almadan atlatılmasına yönelik atılmış bir adım olabilir. Bir başka ifadeyle, işletmeler yakın ve uzak çevresini yakından takip edip gelişmeleri doğru yorumlamalıdır. Finansal güç, iş gücü, pazar payı gibi konularda işletmenin rakiplerine göre daha üstün olması kriz yaşama ihtimali olmadığını göstermediği gibi olası bir krizin tüm bu güç dengesini tersine çevirme olasılığı da bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler yalnızca kriz

döneminde değil, henüz ortada bir kriz yokken de krize karşı tedbirli olmalıdır. İşletmelerin en güçlü olduğu dönemde alabileceği önlemlerin kriz döneminde işletmenin daha az hasar almasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

İşletme kaynaklarının kısıtlı olduğu bilinen bir gerçektir. Bununla birlikte, çağın getirdiği bir durum olarak işletmeler zamana karşı mücadele etmek zorundadır. Kriz dönemleri ise işletmenin kaynaklarının iyice tükendiği ve zaman baskısının en derinden hissedildiği dönemler olmaktadır. İşletmelerin geleceğini etkilemesi nedeniyle kritik bir dönem olan kriz zamanları beraberinde birçok bireysel ve örgütsel sorunları gün yüzüne çıkarabilmektedir. Bu nedenle, işletmeler hızlı ve doğru kararlar verirken; işletmenin varlığını, kurumsal itibarını, çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıklarını da korumaya özen göstermelidir.

1. Genel Olarak Kriz Kavramı

Parsons (1996)'a göre, işletmelerin yaşayabileceği krizler üçe ayrılmaktadır: Ani krizler, yavaş gelişen krizler, yerleşik krizler. Ani krizler, krize dair çok az sayıda bilgi veya işaret olan durumlarda gelişen ve işletmelerin krize hazırlık yapamadan yakalandığı krizler olarak ifade edilirken, yavaş gelişen krizler; daha yavaş büyüyen ve örgütün eylemlerine göre etkisi azaltılabilecek hatta tamamen durdurulabilecek krizler olarak değerlendirilmektedir. Yerleşik krizler ise işletmelerin uzun yıllar boyunca etkisinde kalabileceği krizler olarak tanımlanmaktadır (Parsons, 1996).

Yukarıdaki açıklama incelendiğinde bazı krizlerin hiçbir işaret vermeden meydana gelebileceği anlaşılmaktadır. İşletmeler krizlere karşı önceden hazırlık yapmış olsalarda kriz hiç beklemedikleri bir anda ve umulmayan bir birimde gerçekleşebilir. Bununla birlikte bazı krizlerinse zamana yayıldıkları ve artık kronik bir hal aldıkları ifade edilebilir. İşletmelerin kronikleşmiş krizlerden kurtulma konusunda daha fazla zorlanacakları düşünülmektedir. Dolayısıyla kriz işletmenin bütününe yayılmadan müdahale edilmelidir.

İşletmelerin yaşamakta olduğu her olumsuz durumun kriz olarak değerlendirilmesi yanlış bir yaklaşım olacaktır. İnsanları ve örgütün iç dinamiklerini olumsuz etkileyen, yavaşlatan, yıpratan veya işlevsizleştiren olaylar kriz olarak tanımlanmaktadır. Krizler genel olarak belirsizliklere yol açan, adeta zamanla yarışarak aksiyon almayı mecbur kılan bir durumdur. Bunların yanısıra krizler, hem çalışanları hem de işletmeleri sürprizlere açık ve tehlikeli bir yola sokabilir. Bu yol, hem çalışanları hem de işletmeyi birtakım kararlar almaya zorlamakla

birlikte, sürdürülen bazı uygulamaların güncellenmesine veya yürürlükten kaldırılmasına neden olabilir. Ayrıca, yöneticiler için yepyeni bir durum olması nedeniyle, deneyimsiz ya da az deneyimli oldukları bir alanda karar vermek durumunda kalmaktadır (Ekinci & İzci, 2006:40).

Doğası gereği bir kaos ve belirsizlik ortamını doğuran kriz dönemleri, kriz yaşayan işletme içerisinde bir panik havası yaratarak birtakım sorunların gün yüzüne çıkmasına neden olabilecektir. Doğal afetler, güvenlik sorunları, teknolojiye ve değişime ayak uyduramamak gibi farklı kriz nedenleri olsa da sonuç olarak bu krizlerin işletmeye ve işletmenin insan kaynağına olumsuz etkilerde bulunması muhtemeldir. Kriz dönemlerinde çalışanların işini kaybetme endişesi yaşayabileceği, işten çıkarılan arkadaşını kaybetme üzüntüsü, işletmeye ve diğer çalışanlara karşı güvensiz hatta suçlar şekilde yaklaşması gibi olumsuz duygulara kapılabileceği söylenebilir. Bununla birlikte örgüt içi iletişimin kopması, olumsuz dedikoduların ve asılsız haberlerin işletme geneline yayılması gibi başka sorunlara da yol açabileceği düşünülmektedir. (Akıncı, 2011:137).

Kriz denildiğinde akla gelen ilk kavramlar arasında belirsizlik ve kaos olduğu söylenebilir. Bu belirsizlik ve kaos ortamının her türlü yanlış bilgi ve dedikoya elverişli bir durum yaratacağı düşünülmektedir. Bu nedenle kriz yaşayan işletmelerin hızlı fakat net bir iletişim yöntemi kullanarak bilgi açığını kapatması gerekmektedir. Bir başka deyişle, olaylar insanların yorumlamalarına bırakılmamalı, şüpheye yer bırakmayacak şekilde doğru bilgi akışı sağlanmalıdır (Liu, Bartz, & Duke, 2016:480). Örgütün yaşamakta olduğu kriz, çalışanlar açısından bir belirsizlik ve muğlaklık yaratmaktadır. Bu belirsizlik ortamında işletmenin çalışanlar üzerindeki kontrol ve disiplini kaybetmemesi için duruma uygun bir mühadele etmesi gerekmektedir. Örgütün yöneticileri, kontrolü sağlamak adına gerekli adımları doğru zamanda ve doğru şekilde atarak çalışanların korku, endişe ve kaygılarını ortadan kaldırmayı hedeflemelidir. Aksi takdirde çalışanların kendi içlerinde yaşayacağı psikolojik rahatsızlıklar, tüm örgüte sirayet ederek krizin tamamen kontrolden çıkmasına yol açabilir. Bununla birlikte, örgütün çalışanlara vereceği mesajın ve iletişimin de çok iyi düşünülmesi gerekmektedir. Yanlış anlaşılmaya müsait bir mesaj ve iletişimin krizin yönetilmesine herhangi bir katkısı olmayacağı gibi durumun daha da kötüleşmesine uygun bir zemin hazırlayabileceği gözden kaçırılmamalıdır (Kim, 2018:451). Günümüzün son teknoloji iletişim imkanlarından etkin şekilde faydalanarak bilgi akışının sağlanması oldukça önemlidir. Hem geleneksel medya hem de sosyal medyanın dinamikleri de göz önünde bulundurularak başarılı bir iletişim yürütülebilir. Merak uyandıran bir konu olması nedeniyle hem rakiplerin hem

basının hem de çalışanların, yetersiz bilgiye sahip olmalarından dolayı, işletme hakkında doğru olmayan görüşlere sahip olma, hatta bu görüşleri diğerlerine aktarma ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle, tutarlı ve güvenilir bilgilerin doğru zamanda doğru şekilde sunulması çok büyük önem taşımaktadır (Karaağaç, 2013:124). Bir başka deyişle, kime ne söyleneceği konusu çok iyi değerlendirilmelidir. Bilgi eksikliğinin krizi besleyeceği gözden kaçırılmadan hareket edilmelidir (Parsons, 1996:27). Bu bağlamda, eksik veya yetersiz bilgilendirmelerin çalışanlarda kafa karışıklığı yaratarak, çalışanların işe ya da işletmeye karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilecekleri düşünülebilir.

Özellikle sosyal medyada insanların hangi konularda konuşacakları işletmeler tarafından kontrol edilememektedir. İşletmeler, iletişim kanallarının kısıtlı olduğu geçmiş zamanlarda yaptıkları reklamlarla kendi vermek istedikleri mesajı müşterilerine ve rakiplerine iletebiliyordu. Günümüzdeyse işletmeler yalnızca reklam yaparak işletmenin kurumsal imajını koruyamamaktadır. Dolayısıyla işletmeler, sosyal medyada kendileri hakkında neler konuşulduğunu, iyi veya kötü ne gibi yorumlar yapıldığını yakından takip etmelidir. Ürünü veya hizmeti almadan önce diğer kullanıcıların yorumlarını görmek isteyen kararsız insanların bu yorumlardan etkilenme ihtimali bulunmaktadır. Bu durumda, işletmenin tüketici yorumlarına ilgili yaklaşarak sorun çözme odaklı cevap vermesi olumlu olacaktır. Aksi takdirde, işletmenin yaşamakta olduğu kriz, ürün/hizmet satışının daha da azalmasıyla işletmenin geleceğini tehdit edecek boyutlara ulaşabilir (Yenice, Pirtini, & Ataman, 2018:4). İşletme bir krizin içinde ayakta kalmaya çalışırken, geleneksel veya sosyal medyada işletmenin imajını zedeleyecek yayın ve paylaşımların yer alması, kırılgan ve demoralize çalışanların bu olumsuz duygularının kronikleşmesine yol açarak ruhsal çöküntüleri derinleştirebileceği düşünülebilir.

Sosyal medyanın krizlerin doğumu, gelişimi, yönetilmesi ve sonlandırılmasında etkili olacağı düşünülmektedir. İşletmenin kurumsal imajını zedeleme ihtimali olması bakımından, kriz dönemindeki işletmeler kriz iletişim stratejisi geliştirirken sosyal medyayı göz ardı etmemelidir. Çalıştıkları işletmenin toplumda olumlu bir izlenim yarattığını düşünen çalışanların, işletmenin faaliyetlerini daha fazla sahiplendikleri ve işletmeden gelen mesajlara daha fazla güven duydukları söylenebilir. Bu güvenin bir karşılığı olarak çalışanlar, tüm enerjisiyle işine kendini daha fazla vermeye istekli olabilirler (Gök-Demir, Karakaya, & Erendağ-Sümer, 2018:412). Kurumsal itibarı yüksek bir işletmenin üyesi olmanın bir gurur ve başarı hissi yaşatabileceği düşünebilir. Kriz dönemleri ise bu kurumsal itibarı tehdit eden bir olay olarak görülebilir. Bu bağlamda, hem kriz öncesi dönemlerde hem de kriz dönemlerinde işletmenin toplumla ve medyayla ilişkileri iyi düzenlenmelidir.

2. Etkin Kriz Yönetimi

Krizlerin beklenmedik anlarda meydana gelebilme ihtimali, krizlere karşı önceden hazırlık yapma, bir başka ifadeyle krize hazır olma yeteneğini gerekli kılmaktadır. Kriz döneminde işletmelerin kısıtlı bir zamanı olması nedeniyle işletmelerin sahip olduğu kaynakları harekete geçirerek krizden en az hasarla çıkabilmek için önceden hazırlıklı olması gerektiği düşünülmektedir. Krizin boyutunu anlayabilmek ise kriz yönetimi ve kontrolü için önemli bir aşama olarak değerlendirilmektedir (Kovoor-Misra, Clair, & Bettenhausen, 2001:77).

Çevredeki gelişmeleri yakından takip edemeyen, yenilikçi fikir ve uygulamalarda öncülük yapamayan veya bu fikirleri kendi bünyesine katmak yerine reddeden, müşterilerin beklenti ve isteklerine göre esneklik gösteremeyen işletmelerin kriz yaşamaları yüksek ihtimal olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, işletmenin çalışanlarıyla ilişkileri de çağın ve güncel rekabet koşullarının gerisinde kalmış olabilir. Böyle bir durumun, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını azaltabileceği düşünülebilir. Benzer şekilde, bu durum çalışanların iş tatmini üzerinde de azaltıcı bir rol oynayabilir. Dolayısıyla, işletmenin personel devir hızının artması kaçınılmaz bir durum olacaktır. Buna ek olarak, iş tatmini düşük çalışanların hata yapma riskleri daha yüksektir. Bir başka deyişle, hatalı ürün/düşük kaliteli hizmet sunma, nitelikli çalışanların işletmeye küsmesi ve işten ayrılmaları gibi işletme sorunları meydana gelebilecektir (Canöz & Gedikçi-Öndoğan, 2015:39).

Fırtınalı bir durumun ortasında, ne yapacağını bilmek ile henüz gökyüzünde herhangi bir bulut görünmediğinde bile olumsuz hava koşullarına önlem almak kriz yönetimi için uygun bir örnek olarak verilebilir (Hesselbein, 2002:4). Bir başka deyişle, herhangi bir olumsuz durumun meydana gelmesi beklenmeden, olası olumsuzluklara karşı önlem alınması gerekmektedir. Öyle ki, işletme kendini en güçlü hissettiği dönemde, dış etkenlerden veya kendi iç dinamiklerinden kaynaklanacak olası krizlere karşı önlem almamışsa, tüm gücüne ve sahip olduğu kaynaklara rağmen krizin yıkıcı etkisini hissedecektir. Krizlerin yalnızca işletmenin kurumsal yapısını, pazar payını, ekonomik istikrarını tehdit etmekle kalmayıp aynı zamanda çalışanların da birçok ruhsal ve fiziksel sorun ile karşı karşıya kalmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin hem kendi devamlılığını sağlamak hem de çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını korumak amacıyla etkin bir kriz yönetim planını kriz öncesinde hazırlaması ve kriz meydana geldiğinde bu plana göre hareket etmesi önerilmektedir.

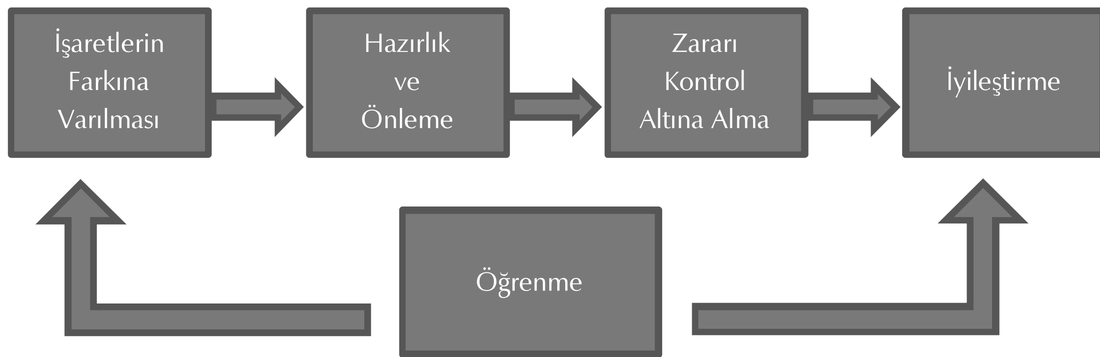
Etkin bir kriz yönetimi planı genel olarak üç aşamalı bir yapıdır. Birinci aşama kriz öncesi dönem olarak ifade edilirken, ikinci aşama kriz dönemi ve üçüncü

aşama kriz sonrası dönem olarak isimlendirilir. İlk aşama olan kriz öncesi dönem, işletme krize yakalanmadan önce, olası bir krize hazırlık planı yapılmasını içermektedir. Bu aşamada işletmeyi krize sürükleyebilecek olası faktörlerin neler olabileceği değerlendirilerek çalışanların bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Bu bilgilendirme, krizin aniden ortaya çıkmasıyla birlikte yaşanacak ilk şokun etkisini azaltabileceği gibi önceden tahmin edilen bir kriz olması nedeniyle çalışanların da ne yapması gerektiği konusunda edindiği bilgileri ve düşünceleri olabilecektir. Dolayısıyla, krizin yaratabileceği ilk şok etkisi hafifletilmiş ve yaşanabilecek birtakım olumsuzlukların önüne geçilebilmiş olacaktır. İkinci aşama olan kriz döneminde, işletme artık krizin ortasında bir mücadele vermektedir ve önceden yaptığı kriz planına göre hareket etmektedir. Bu aşamada işletme artık zamanla yarışmaktadır. Önceden gerekli eğitimlerin verilmediği, olası senaryolara göre eylem planlarının oluşturulmadığı işletmelerdeki çalışanlar, yaşanan panik ve şok ile hem kendisinin hem de işletmenin genelini zora sokacak şekilde hareket edebilir. Bu noktada kriz öncesinde krize yönelik verilecek eğitimlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Son aşama olan kriz sonrası dönemde işletme artık kriz döneminden çıkmış durumdadır. Bu dönemde kriz planlarının hangi yönlerden eksik kaldığının değerlendirilerek bir sonraki olası krize yönelik olarak yeni planların yapılması önerilebilir. Kriz sonrası dönemde işletmeyi yeniden ayağa kaldırma yolunda hangi adımların daha başarılı olduğu değerlendirilerek işe yaramayan uygulamaların yürürlükten kaldırılması gerekmektedir. (Coombs, 2007:1).

Kriz planı yapılırken çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığının korunması, kriz ortamında güvenli bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Doğru bir kriz yönetimi planı yapılırken bu güvenli çalışma ortamı sağlanamadığı takdirde çalışanlar birçok olumsuz duygunun etkisi altında kalarak stresli ve gergin bir ruh haline bürünebilir. Çalışanlar hataları başkasında arayarak diğer çalışma arkadaşlarına sözlü veya fiziksel saldıralar yapabilir. İş hayatı stresini özel hayatından ayrı tutamayan bazı çalışanlar iş dışındaki hayatında da sorunlar yaşayabilir (Parsons, 1996:27). Fiziksel veya ruhsal sağlığın tehdit altında olduğu bir çalışma ortamının hiçbir çalışan tarafından istenen bir durum olmadığı açıktır. Böyle bir çalışma ortamı çalışanları işe ve işletmeye karşı küstürebilir, hatta bu küslük nefrete dönüşebilir. İşletmeye karşı olumsuz duygular besleyen çalışanların işletmeyi zor durumdan kurtarmak adına elini taşın altına koymaktan imtina edeceği, hatta nefretin boyutuna göre, kasti olarak işi, iş arkadaşlarını veya işletmeyi sabote edebileceği söylenebilir.

Kriz planı oluşturulurken işletmenin ön planda tutması gerekenler arasında işletmenin en az hasarla krizi atlatması olduğu kadar çalışanlarının ruhsal ve

bedensel sağlıklarının korunması da bulunmalıdır. Yaşanan krizin kaynağı ve derecesi ne olursa olsun, tüm krizlerin bilgi eksikliği nedeniyle daha da büyüme ihtimali olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Susmak ve hareketsiz kalmak yerine, tüm iletişim kanallarını kullanarak hem iç çevreye hem de dış çevreye güçlü bir mesaj vermenin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu noktada, özellikle üst yönetimin daha görünür olarak sorumluluk alması işletmenin daha kararlı bir şekilde krizle mücadele etmekte olduğunu gösterecektir (Parsons, 1996:27). Kriz döneminde çalışanların fiziksel sağlığı kadar ruhsal sağlıklarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışanların dirençlerini ve mücadeleci gücünü artırıcı konuşmalar yapılarak onların anksiyete, depresyon, panik, korku gibi psikolojik sorunlarla baş başa kalmasına engel olunmalıdır (Su, Tra, Huynh, Nguyen, & O'Mahony, 2021:6). Bir başka ifadeyle işletme, zor zamanlarda dahi çalışanının yanında olduğunu göstermelidir. İnsanın duygusal ve sosyal bir varlık olduğu unutulmadan doğru, açık ve net bilgilendirilmeler yapılmalı, işletme içinde bir gelecek kaygısı yaşamasına izin verilmemelidir. Krizin etkisine bağlı olarak, örneğin ülke geneli bir krizde, çalışanların kendi iş hayatları hakkında endişesi olabilecektir. Bu noktada, mümkün olduğu kadar çalışanların işletmede devam etmeleri sağlanmalıdır. Bunun sağlanamaması halinde, çalışanlara iş arama konusunda danışmanlık, bireysel kariyer yönetimi eğitimi, etkin mülakat eğitimi gibi birçok eğitim verilebilir. Bu sayede hem işletmeden ayrılan kişilerin gelecek kaygısı azaltılabilecekken hem de işletmeden ayrılmak zorunda kalan arkadaşları için mevcut çalışanların endişe düzeyi azaltılabilir (Westaby, 2004:19). Kriz dönemlerinin en tepeden tabana kadar herkesin birlikte ve ortak amaçla hareket etmesini gerektirdiği düşüncesi göz önünde bulundurulursa, çalışanların herhangi bir nedenle işletmeye karşı kırgınlık, kızgınlık gibi olumsuz duygular beslemesinin önüne geçilmesi gerektiği anlaşılacaktır.



Şekil 1.1. Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: (Pheng, Ho, & Ann, 1999:234)

Krize dair bazı işaretlerin fark edilmesi kriz yönetiminin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Hazırlık ve önleme aşaması, hem krizin önüne geçebilmek hem de önlemlere rağmen engel olunamayan krizlere karşı önceden hazırlık yapmayı içerir. Üçüncü aşamada, yaşanan krizin yaraları sarılmaya çalışılmakta ve henüz krizden etkilenmemiş birimler varsa, krizin bu birimlere sıçramasının önüne geçilmektedir. Dördüncü aşama olan iyileştirme aşamasında işletmeler, günlük işletme faaliyetlerine devam edebilmek için, önceden hazırlıklarını yaptığı kısa ve uzun vadeli programları uygulamaya geçmektedir. Kriz yönetiminin son aşaması olan öğrenme aşamasında ise, işletmenin kendi tecrübelerinden veya diğer işletmelerin karşılaştığı sorunlar ve bunlara dair uyguladıkları çözüm yollarını inceleyerek geçmişten ders alma yoluna gidilir (Pheng, Ho, & Ann, 1999:235). Şekil 1.1'de ifade edilen kriz yönetim süreci, etkin bir kriz yönetiminin nasıl yapılacağına dair yol gösterici bir rehber niteliğinde değerlendirilebilir. Krize dair ilk işaretlerin yöneticiler veya çalışanlar tarafından fark edilmesi bu kişilerin öngörü ve yorum yetenekleri ile ilişkilendirilebilir. Öyle ki, bazı göstergeler bir krizin yaklaşmakta olduğunu işaret ediyor olsa da her zaman bu göstergeler doğru değerlendirilemeyebilir. Kriz işaretlerinin fark edilmesinin ardından işletme, kriz daha meydana gelmeden krizi önlemeye çalışmaktadır. Önlemek mümkün değilse, işletmenin en az hasarla krizi atlatması için gereken eylemler yapılmaktadır. Bu noktada işletmenin uğrayabileceği zararlar yalnızca maddi kayıplar olarak görülmemelidir. Çalışanların krizin yıpratıcı etkisinden dolayı moral bozukluğu, fiziksel veya ruhsal çöküntü gibi birçok olumsuzluk yaşaması muhtemeldir. Bu durum, işletmenin işletme faaliyetlerini aksattırabilecek hem de bu olumsuz duyguları yaşayan çalışanları kaybetmelerine sebep olabilecektir. İşletme yaşadığı kan kaybının ardından iyileştirme aşamasında yaralarını sarmaya çalışmaktadır. Bu aşamada, hem işletmenin mali kayıplarının geri kazanılması yolunda adımlar atılırken; çalışanların yaşadığı fiziksel ve ruhsal hasarlar tedavi edilerek, yeniden işletme için mücadele etmeye hazır hale getirilmeye çalışılmaktadır. Son aşama olan öğrenme aşamasında ise tüm bu kriz dönemi boyunca deneyimleyenen olumlu ve olumsuz her şeyden bir ders çıkarma yoluna gidilerek bir sonraki kriz için neler yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

İşletmeler yaşamakta oldukları krizi yönetirken insan faktörünü göz önünde bulundurmalıdır. Kriz yönetimi planları yapılırken işletmenin bütünlüğü, paydaşların çıkarı ve kurumsal itibara verilen önem kadar çalışanların sağlıklı ve güvende olduklarının hissettirilmesi de gereklidir. İşletmelerin sahip olduğu en değerli varlığın insan olduğu düşüncesiyle hareket edilirse, kendisine verilen

değerin farkında olan çalışanlar, yaşanan krizden kurtulmak amacıyla tüm gücüyle mücadele etmek için kendilerini motive edebilirler (Ekinci & İzci, 2006:41).

Krizlerin kendisi başlı başına bir yıkıcı durum olsa da işletmenin yanlış uygulama ve kararları, insan kaynaklarından etkin yararlanamaması bu yıkıcı etkiyi daha da artırabilmektedir. Özellikle çalışanların hatalarından kaynaklanan krizlerin dış etken kaynaklı krizlere göre çalışanları daha fazla etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, özellikle çalışan kaynaklı kriz dönemlerinde uzun vadeli düşünülmeli ve yalnızca kar amaçlı değil, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını da düşünen bir anlayışla hareket edilmelidir (Sheaffer & Mano-Negrin, 2003:577-578).

Örgüt içi iletişimin kriz yönetimi sürecinde stratejik bir rol oynadığı ifade edilebilir. Örgüt içi iletişimin kalitesi, çalışanların algıladığı belirsizlik ortamının etkisini azaltabileceği gibi yönetimin kendi kaygı ve endişelerine önem verdiğini algılamalarını da sağlayabilir (Kim, 2018:452). Bir başka deyişle, kaygı, endişe, panik, şok gibi birtakım olumsuzluklarla mücadele etmekte olan çalışan, bu süreçte işletmenin ve yöneticilerin kendisine destek olduğunu görerek kendini tamamen yalnız hissetmeyecektir. Bu destek ise yalnızca her şeyin yoluna gireceği şeklinde bir açıklama yaparak değil, açık, net ve şeffaf bir bilgilendirme yoluyla yapılması daha faydalı olacaktır. Gerçek dışı bilgilendirmeler yapılması, gerçeklerin ortaya çıkmasıyla birlikte, çalışanların işletmeye ve yöneticilere karşı güvensizlik yaşamasına neden olarak, yaşadığı olumsuz duygularla mücadele ederken kendisini daha da yalnız ve kandırılmış hissetmesine neden olabilir.

3. Krizin Çalışan Psikolojisine Etkileri

Kriz dönemleri hızlı karar almayı gerektirmesi nedeniyle bazı noktalarda hem çalışanlara hem de işletmenin kendisine olumsuz olarak yansıyabilmektedir. Bu olumsuz etkiler, otoritenin tek elde toplanması ve işletmenin karar süreçlerinde katılımcılığın azaltılması, çalışanların işletmeye karşı şikayetlerinin artması, çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarına veya işletme kararı olarak işten çıkarılmasına bağlı olarak üretim/hizmet kalitesinin düşmesi, yaşanan maddi sıkıntılar ve belirsizliklerden dolayı işletmenin yeni yatırımlar yapmaktan çekinmesi hatta mevcut bazı yatırımlarının kesintiye uğraması gibi çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. (Okumuş, 2003:208). Özellikle karar alma sürecinde katılımcılığın olmaması, doğru kararların alınması ihtimalini düşürebilir. Bununla birlikte, söz hakkı bulamayan çalışanların işletme ile kendisi arasında

duygusal bir yakınlık kurmasının düşük bir olasılık olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla karar verme yetkisinin yalnızca tepe yönetimin inisiyatifine kalması, daha alt kademelerdeki çalışanların işletme ile arasındaki bağı zayıflatabilir. Bu bağın zayıflaması ise işletmeye karşı küskünlük, kırgınlık, kızgınlık gibi olumsuz tutumlar olabileceği gibi iş yavaşlatma, işletmeyi ve çalışma arkadaşlarını sabote etme gibi davranışlar olarak da sergilenebilir.

Kriz dönemleri, işletmenin süregelen faaliyetlerini ve varlığını tehdit ettiği için işletme içinde bir panik ve kaos ortamının oluşmasına neden olmaktadır. İşlerin yeniden rayına girip giremeyeceği, çalışanların kendi ve diğer arkadaşlarının fiziksel sağlığını ve işlerini kaybedeceği endişesi gibi negatif düşünceler çalışanlar arasında yaygınlaşabilir. Bu noktada, kendinden emin bir imaj çizen ve çevresindekilere güven veren bir liderin varlığı tüm bu olumsuz havanın azaltılmasına engel olabilir (Karaköse, 2007:9). Genel olarak çalışanların hayatlarını sürdürebilmeleri için gereken maddi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için tek bir kaynakları vardır. Bir başka ifadeyle, çalışmakta oldukları işletmeden emekleri karşılığında aldıkları ücret, günlük yaşamın devamı açısından tek gelir kaynağıdır. Bu kaynağın kaybedilme ihtimali çalışan üzerinde çok ciddi duygusal etkiler yaratabileceği gibi, birey işten ayrılmak durumunda kalmasa bile bu endişe nedeniyle hem iş yaşamına hem de günlük hayatına olumsuz yansımalarla karşılaşabilecektir. Öyle ki, iş yerinde endişeli ve dalgın olarak çalışmakta olan bireyin hem performansı düşecek hem de iş kazası veya yaralanmalara daha açık bir hale gelmesi muhtemeldir. Böylesi bir durumun işletmeye ve çalışanlara bir katkı sağlamayacağı gibi her iki taraf için de yeni bir sorunun yaşanmasına yol açabileceği açıktır.

Kriz dönemlerinde çalışanların aşırı duygusal bir ruh haline girerek sağduyularını kaybettikleri ve işletme geneline yayılan bir panik havasının oluştuğu düşünülmektedir. Bununla birlikte işletmenin finansal kayıplar da yaşamasıyla işletmenin baş etmek zorunda olduğu krizin boyutu iyice büyümeye başlamaktadır. Bir başka deyişle, işletmenin savaşmak zorunda olduğu cephe genişlemektedir. Dolayısıyla, krize doğru şekilde ve doğru zamanda müdahale etmek oldukça önemli görülmektedir (Fidan & Gülsünler, 2003:470).

Hem kriz döneminde hem de kriz sonrası dönemde çalışanlarda korku, tükenmişlik, güven kaybı gibi olumsuz birtakım duygular gözlenebilir. Bu etkilerin giderilip çalışanların yeniden görev almaya hazır hale getirilmesi amacıyla çalışanlara profesyonel destek sağlanması uygun olabilir. İşletmenin hedeflerine ulaşmasının en önemli faktörlerinden biri olan çalışanların kendilerini işlerine

veremeyecek durumda olmaları, özellikle kriz dönemlerinde işletmenin girdiği çukurdan çıkmasını geciktirecek, belki de engelleyecektir (Sezgin, 2003:194).

Krizlerin çalışanlar üzerinde fiziksel zararının yanı sıra travma etkisi yaratarak psikolojik çöküşlere neden olabileceği de düşünülmektedir. Krizlerin öncesinde özgüveni yüksek olarak görünen çalışanların, "bana bir şey olmaz" şeklindeki inanışının yıkılabilmesi muhtemeldir. Buna ek olarak, çalışanlar kendi üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmiş olsa da diğer çalışma arkadaşlarından veya işletmenin dış çevresinden kaynaklanan krizler meydana gelebilmektedir. Çalışanlar kendi sorumluluklarını tam ve eksiksiz yerine getirseler de doğru şeyler yapmanın tek başına yeterli olmayabileceğini tecrübe edebilirler. Tüm bunlarla birlikte, kriz döneminde çalışanlar kendini çaresiz ve zayıf olarak görebilirler (Pearson & Clair, 1998:63).

Krizlerin genellikle beklenmeyen bir anda gerçekleşmesinden dolayı işletme içinde bir panik ortamının hakim olması muhtemeldir. Özellikle deneyimsiz çalışanlar ile emeklilik dönemi yaklaşmış olan çalışanların bu kriz ortamından daha fazla etkileneceği düşünülebilir. Yaşanan krizin işletmenin finansal durumuna olan olumsuz etkisini azaltmak amacıyla gözden çıkarılabilecek grup olarak kendilerinin görülebileceğini düşünen çalışanların, işlerini kaybetme korkusu ve yoğun bir stres yaşayacakları söylenebilir. Bu noktada deneyimli bir yönetici varlığının önemi ortaya çıkmaktadır. Yaşanmakta olan olumsuz durumun kontrol altında olduğu düşüncesini stres ve endişeyle çalışmaya devam eden bireylere benimseterek çalışanların psikolojik olarak rahatlamasını sağlayan yöneticiler, işten çıkarılma, çalışanlar arası çatışma ve gerilim gibi duygu ve davranışların önüne geçebilir (Ekinci & İzci, 2006:40). Krizlerin çalışanlarda hayal kırıklığı yaratabileceği ve ruhsal açıdan bir çöküşe neden olabileceği göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Krizden etkilenen çalışanlar yalnızca kendilerini değil, çalışma arkadaşlarını, örgüt kültürünü, örgüt içi işlemleri ve süreçleri, yönetimi de sorgulayabilir. Bu durum, örgüt içinde kafası karışmış çalışanların sayısını artırabilir (Pearson & Clair, 1998:63).

Çalışanların, yaşanan olumsuzlukların nereden ve kimden kaynaklandığı konusunda suçu kendinden uzaklaştırmak için hatanın diğerlerinde olduğunu ifade ettikleri veya hatayı kendisi dışında gelişen ve müdahale etme imkanı olmayan dış faktörlere bağladıkları görülmektedir (Coombs, 2004:267). Krizlerin bir belirsizlik ortamına neden olduğu ve böyle bir dönemde işletmelerin önemli kararlar alması gerektiği bilinmektedir. Çalışanların bu belirsizlik ortamında kendi geleceklerini düşünmeleri nedeniyle hatanın/sorunun kendinden kaynaklanmadığını göstermek istemesi muhtemel görünmektedir. Bu durumda,

yöneticilerin doğru değerlendirmeler yaparak krize nelerin neden olduğunu doğru tespit etmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, yaptığı hata nedeniyle işini kaybetme endişesi yaşayan bir çalışan bir başka arkadaşını suçlayarak kendi geleceğini kurtarmaya çalışabilir. Oysa önemli olan krize kimin neden olduğu değil bir kriz durumunun meydana gelmiş olmasıdır. Böyle bir durumda, çalışanların birbirini suçlaması veya yöneticilerin bir suçlu arayışına girmesi, işletme açısından zaman israfından başka bir anlam ifade etmeyecektir. İşletmenin geleceğini tehdit etmesi bakımından kritik olan ve zamanın çok önemli olduğu kriz dönemlerinde zamanı boşa harcamak ise kaynakların israf edilmesinden başka bir şey değildir (Sezgin, 2003:192). Bir başka deyişle, krize kimin neden olduğuna değil krizin kendisine ve çözüm yollarına odaklanmak gerekmektedir.

Çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttırmak ve kendilerinden beklenenden daha fazla çaba göstermelerini sağlamak amacıyla, insan kaynakları politikaları düzenlenerek, özellikle büyük ölçekli işletmelerde, kendisine iyi davranılan ve kendileri için yatırım yapıldığını hisseden çalışanların, kriz dönemlerinde işletmeyi daha fazla sahiplenmeleri ve krizin etkilerini azaltmak amacıyla işletme ile iş birliği yapmaları sağlanabilir. Bu iş birliği, yalnızca işletme ile çalışan arasında değil, çalışanların kendi aralarında da gerçekleşebilir. Ekip çalışması ve iş birliğinin zorlu iş ve görevlerde çalışanların iş yükünü ve zaman baskısını azaltma gibi konularda avantaj sağladığı düşünüldüğünde, çalışanlar arasında iş birliğini artırıcı uygulamaların önemli olduğu düşünülmektedir (Thielsch, Röseler, Kirsch, Lamers, & Hertel , 2021:155). Yaşanmakta olan olumsuz durum nedeniyle iş arkadaşlarından bazılarının işten çıkarıldığına şahit olan çalışanların sıranın kendisine gelebileceği düşüncesinin yaratacağı psikolojik rahatsızlığın da önüne geçilmelidir. Bu nedenle hem kriz öncesinde hem de kriz anında işletmenin, çalışanların örgütsel bağlılığını artırıcı politikalar geliştirmesi gerekmektedir (Küskü, 2001:17).

İşletmeler için rakipleri tarafından taklit edilmesi oldukça zor bir varlık olan insana değerini hissettirecek şekilde davranmanın önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Hiçbir kaynağın sonsuz olmadığı gibi işletmelerin de sonsuz bir kaynağa sahip olduğunu söylememiz mümkün değildir. Bu nedenle zaman, sermaye, teknoloji gibi işletme kaynaklarının doğru şekilde değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Bu kaynakların kullanılması ise insan eliyle gerçekleştirilmesi bakımından insanın işletme açısından ne derecede önemli bir varlık olduğunu göstermektedir.

İşletmeler, kriz döneminin olumsuz etkisini kırmak amacıyla küçülme, birleşme veya satın alma gibi kararlar verebilmektedir. İşletmelerin vereceği stratejik karar hangisi olursa olsun bu noktada insan kaynakları departmanına önemli bir

görev düşmektedir (Küçük & Bayuk, 2007:799). İşletmenin ve yöneticilerin, çalışanların güvenini kazanması ve gerektiğinde yetkilendirme yapması önemlidir. İşten ayrılan arkadaşlarının üzüntüsünü yaşayan çalışanların, örgüt içindeki bu kaos ortamından rahatsızlık duymaları muhtemeldir. Bununla birlikte, alınan kararların işletmenin ve çalışanların yararına değil, yöneticilerin kişisel güç ve çıkarlarını korumak adına yapıldığının düşünülmesine izin verilmemelidir. Aksi takdirde çalışanların üst yönetime olan güveni ve inancı kırılacaktır. Hem günlük hayatta hem de iş hayatında ilişkilerin güven temelinde kurulduğu göz önünde bulundurulursa, kırılan güvenin her iki tarafa da zarar vereceği düşünülebilir (Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998:85).

Her ne kadar gerekli önlemler alınmış olsa da bu önlemlerin yetersiz kalma ihtimali düşük olarak değerlendirilmemelidir. Bir krizin her zaman için tahmin edilemeyen yönlerinin olması muhtemeldir. Bu nedenle işletmeler birtakım kararları alma ve bu kararların olumlu/olumsuz sonuçlarına katlanmak durumundadır. İşletmenin nakit sıkıntısı yaşaması veya bunun bir ihtimal olarak belirlenmesi halinde işletme, tasarruf tedbirlerini göz önünde bulundurabilir veya küçülmeye gidebilir. Bu küçülme işletmenin faaliyet gösterdiği bir pazardan geçici veya sürekli olarak çekilmesi şeklinde olabileceği gibi çalışan sayısının azaltılması şeklinde de gerçekleşebilir.

Feldman (1996)'a göre çalışan sayısı bakımından küçülmeye giden işletmelerin uygulayabileceği politikalar şöyle sıralanmıştır;

- İç hareketliliğin artırılması: İşletme içi hareketliliğin etkin ve doğru şekilde uygulanması halinde çalışanlar, işletme içinde farklı görev ve sorumluluklar üstlenerek kendi uzmanlık alanı dışında da kendini geliştirme fırsatı bulabilmektedir. Çalışan, bu sayede hem işletme içinde terfilerde hem de işletme dışında kariyer yapma tercihinde bulunurken avantaj yakalamaktadır.
- Eğitimin güncellenmesi: İşletme, kriz nedeniyle tamamen kapattığı veya faaliyetlerini sınırlandırdığı birimlerde çalışan kişilere onların başka bir işletmede kariyerine devam edebilmeleri veya kendi işletmelerinde başka bir birimde çalışmaları amacıyla eğitimler vererek krizin çalışanlar üzerindeki yıkıcı etkisini azaltmaya çalışabilir.
- Teknik mükemmelliğin sürdürülmesi: İşletmeye değer katmayan çalışanların bir kriz döneminde öncelikli olarak gözden çıkarılması beklenebilir. Bu nedenle, çalışanlar kendi yetkinlik ve becerilerini sürekli olarak geliştirmeli ve güncel tutmalıdır.

- Üstün performansı sürdürmek: Üstün performans ve örgütsel bağlılık her zaman işletmelerin önem verdiği bir konu olsa da özellikle kriz dönemlerinde önemi artmaktadır. Kriz dönemlerinde işletmeler, çalışanların işletmeye bağlılıklarını göstermelerini ve işletmenin hayatta kalabilmesi için her zamankinden daha çok çaba göstermelerini beklemektedir. Daha uzun çalışma süreleri, daha fazla örgütsel vatandaşlık, daha fazla sorumluluk almak, işletme kaynaklarının kullanımında israftan kaçınmak gibi çalışan davranışları, yöneticilerin önem verdiği davranışlar arasındadır. Tüm bunlara ek olarak, hastalık dışında devamsızlıkların da önüne geçilmesi gerekmektedir. Öyle ki, zaten çalışan sayısı bakımından küçülme yaşandığı için işletmede kalan çalışanların hem niteliksel hem de niceliksel iş yükleri iyice artmış olacağı için mecburi olmayan devamsızlıkların kabul edilmesi mümkün olmayacaktır. Son olarak, yöneticiler çalışanlara performansları ve davranışları hakkında yapıcı geribildirimde bulunarak çalışanları istenen yönde geliştirmelidir.
- İş birliğini artırmak: Küçülme veya büyüme stratejisi izleyen her işletme iş birliğine oldukça önem vermektedir. Özellikle küçülme dönemindeki işletmelerin daha az çalışan sayısı ile faaliyetine devam edebilmesi için iş birliğine daha fazla ihtiyacı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları birimi çalışanlar arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlayacak faaliyetleri uygulamaya geçirmeli ve ekip dayanışmasını teşvik etmelidir.

Kriz döneminde işletmenin küçülme politikası gereği olarak işten çıkardığı çalışanlar, işletmenin varlığını sürdürülebilmesi için gözden çıkarılabilecek "kurbanlar" olarak değerlendirilmektedir. Kurban edilmeyen, bir başka deyişle işletmede çalışmaya devam eden kişiler ise çalışma arkadaşlarını kaybetmeleri veya her an kendi işlerini kaybedebilme korkusuyla üzüntü, gerginlik ve stres yaşamaktadır. Küçülme sonrasında işletmede çalışmaya devam eden çalışanların yaşadığı bu hisse "geride kalan sendromu" (Survivor Syndrome) adı verilmektedir (Appelbaum, Delage, & Labib, 1997:278). Küçülme kararlarının işletmelerin hedeflerine ulaşmada etkin bir yöntem olmadığı düşünülmektedir. Bu duruma sebep olarak geride kalan çalışanların bir insan olarak yeterince iyi anlaşılamaması ve yaşadıkları duyguların tam olarak farkına varılamaması gösterilebilir. İşletmenin yenilenmiş yapısının henüz çalışanlar tarafından içselleştirilmemiş olması, yeni performans standartları ve ayrılan çalışanların üstlendiği görev ve rollerin az sayıdaki çalışana bölüştürülmesi çalışanların endişe ve kaygı düzeylerini artırabilir (Appelbaum, Delage, & Labib, 1997:280).

İşletmelerin küçülmesine veya tamamen yok olmasına yol açabilecek bir kriz döneminde çalışanların işletmeye bağlılıklarının artırılması amacıyla hareket edilmesi gerekmektedir. İşletmenin sahip olduğu tüm üretim faktörlerini ve kaynaklarını kullanan insanın motive olmasının bir yolu da kendine değer veren bir işletmenin üyesi olduğunu hissetmesi olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte, çalışanların kendi aralarında ve yöneticilerine karşı güven duygusunun oluşturulması ve bu güvenin sarsılmaması adına doğru iletişim kanallarının oluşturulması önem taşımaktadır.

Tüm olumsuzluk ve risklerin yanı sıra krizler, işletmeler için bir tür yenilenme süreci olarak da görülebilir. Krizler, eskiyen veya işlevini yitiren uygulama ve politikaların yerine, hem işletmenin hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilen güncel bir yapı kurma fırsatı olarak görülebilir (Sezgin, 2003:182). Böyle bir bakış açısı yenilikçi bir yaklaşımla hareket edilmesini ve bu sayede işletmenin çağın gerektirdiği uygulamaları yürürlüğe koymasını sağlayacaktır. Bu durumda, bir kriz durumunun görünen yüzü kaos ve karmaşa olsa da doğru değerlendirilmesi halinde işletmenin kriz öncesine göre daha güçlü rekabet edebilme imkanı olacağı düşünülebilir. Burada kritik olan nokta, gecikmeden doğru adımların atılmış olmasıdır.

İnsan kaynağından etkin ve verimli olarak yararlanmak için insan kaynakları faaliyet ve uygulamalarının iyi kurgulanması gerekmektedir. Doğal felaketler dışındaki krizlerin çoğu insan kaynaklı olarak meydana gelmekle birlikte, krizden etkilenen ve krizden kurtulmak için işletme adına çaba gösteren de yine insandır. Dolayısıyla işletmelerin yalnızca yasal zorunluluklardan veya karlılık amacıyla hareket etmemesi, sahip olduğu en değerli varlık olan insana değer vermesi ve yatırım yapması gerekmektedir (Sheaffer & Mano-Negrin, 2003:577). Bir kriz dönemine girildiğinde özellikle yöneticilerin empati yapabilme yeteneklerinin önemli olduğu söylenebilir. Öyle ki, yöneticilerin anlayışsız veya empatiden yoksun davranışları mevcut krizi daha da derinleştirerek krizin etkisini büyütebilir (Yim ve Park, 2021:2). Bu noktada, yöneticilerin insani ilişkileri devreye girmektedir. Karşısındakini dinlemeye özen gösteren, onun endişe ve kaygılarına önem veren, krizden kurtulmak için diğerleri tarafından da kabullenebilecek bir vizyon çizebilen yöneticilerin, çalışanları krizin yıpratıcı etkisinden daha fazla uzak tutabileceği düşünülebilir.

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminin işletmenin rekabet gücünü artırmada stratejik bir rol oynadığı bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel anlayışın ötesine geçerek çağın ve rekabet şartlarının gerektirdiği bir

anlayışla faaliyetlerde bulunmaktadır. Normal dönemlerde olduğu gibi kriz dönemlerinde de insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü vurgulamak gerekir. İşletmenin esneklik sağlaması, belirsizlik ortamında gücünü koruyabilmesi, çalışanların tükenmişlik sendromundan etkilenmemesi gibi birçok konuda özellikle insan kaynakları yöneticilerine sorumluluk düşmektedir (Su, Tra, Huynh, Nguyen, & O'Mahony, 2021:2).

Pazar büyüklüğü, kurumsal yapısı, sermaye büyüklüğü veya çalışan sayısı fark etmeksizin her işletmenin günün birinde krizle yüzleşmek durumunda kalabileceği bir dünyada yaşandığının farkında olunması, işletmelerin gelecekleri açısından oldukça önemli görülmektedir. İşletme her konuda en ideal yaklaşımları ve uygulamaları benimsiyor olsa da dışarıdan gelebilecek tehlikeleri her zaman etkisiz hale getiremeyebilir. İşletmelerin finansal kaynağının bir bölümünü de olası krizler için harcamaktan çekinmemesi gerekmemektedir. Beklenmedik bir anda meydana gelen krizin yaratacağı panik havası, önceden bu konuda tedbir almayan veya deneyimi olmayan yöneticilerin hatalı kararlar vermesine yol açarak işletmenin kriz öncesinde yapacağı harcamalardan çok daha fazlasını kaybetmesine sebep olabilir. Dolayısıyla, etkin bir kriz yönetim planı oluşturmak ve krize hazırlıklı olmak için yapılan harcamalar boş yere giden kaynaklar olarak görülmemeli, işletmenin daha büyük kayıplarını önleyebilecek yatırımlar olarak değerlendirilmelidir.

Krizden dolayı işletmenin sermaye veya pazar payı kaybetmesi doğal olarak işletmenin finansal yapısını olumsuz etkilemektedir. İşletmenin süregelen faaliyetlerine aynı şekilde devam edebilmesi için belli bir düzeyde kar ediyor olması beklenmektedir. Harcamalar aynı düzeydeyken satışların daha düşük miktarlarda kalması işletmenin yaşadığı sorunları kritik boyutlara getirebilir. Böyle durumlarda yöneticiler bazı çalışanlar ile yolların ayrılmasına karar vererek işletmenin bazı giderlerini kısmayı tercih etmektedir. Bu durumda, işletmelerin olası kriz senaryolarını simule ederek küçük, orta ve büyük düzeylerdeki krizlerde işletmenin hangi birimlerinde ve ne ölçüde etkileneceğini tahmin etmesi yararına olacaktır. Tahmin edilen ile gerçekleşen durumun birbirine yakın olması, işletme genelinde bir şok ve panik ortamı oluşmasının önüne geçebileceği gibi hangi durumda nelerin yapılmasının gerektiği de herkes tarafından bilinecektir. Şüphesiz ki sözü edilen senaryoların simule edilmesi kolay bir eylem olarak düşünülemez. Bu noktada deneyimli ve vizyonlu yöneticilere ciddi sorumluluk düşmektedir.

Kaynakça

Akıncı, Z. (2011). Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimin Rolü ve Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 132-152.

Appelbaum, S. H., Delage, C., & Labib, N. (1997). The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing. *Career Development International*, 2(6), 278-286.

Canöz, K., & Gedikçi-Öndoğan, A. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.

Coombs, T. (2007). Crisis Management and Communications. *Institute for Public Relations*, 1-14.

Coombs, W. T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.

Ekinci, H., & İzci, F. (2006). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 39-54.

Feldman, D. C. (1996). Managing Careers in Downsizing Firms. *Human Resource Managemnt*, 35(2), 145-161.

Fidan, M., & Gülsünler, M. E. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetimin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 465-475.

Gök-Demir, Z., Karakaya, Ç., & Erendağ-Sümer, F. (2018). Sosyal Medya Üzerinden Kriz Yönetimi: Krize Yanıt Verme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (30), 410-428.

Hesselbein, F. (2002). Crisis Management: A Leadership Imperative. *Leader to Leader*, 26, 4-5.

Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 49, 117-132.

Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal BİlimlerDergisi*, 13, 1-14.

Kash, T. J., & Darling, J. R. (1994). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-186.

Kim, Y. (2018). Enhancing Employee Communication Behaviors for Sensemaking and Sensegiving in Crisis Situations: Strategic Management Approach for Effective Internal Crisis Communication. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451-475.

Kovoor-Misra, S., Clair, J. A., & Bettenhausen, K. L. (2001). Clarifying the Attributes of Organizational Crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77-91.

Küçük, F., & Bayuk, M. N. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 795-808.

Küskü, F. (2001). Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(1), 15-32.

Liu, B. F., Bartz, L., & Duke, N. (2016). Communicating Crisis Uncertainty: A Review of the Knowledge Gaps. *Public Relations Review*, 42, 479-487.

Mishra, K. E., Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1998). Preserving Employee Morale During Downsizing. *Sloan Management Review*, 39(2), 82-95.

Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 203-212.

Parsons, W. (1996). Crisis Management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

Pheng, L. S., Ho, D. K., & Ann, Y. S. (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 17(3), 231-251.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.

Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8),181-195.

Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' Orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573-606.

Su, D. N., Tra, D. L., Huynh, H. M., Nguyen, H. H., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing Resilience in the Covid-19 Crisis: Lessons From Human Resource Management Practises in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1-17.

Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel , G. (2021). Managing Pandemics-Demands, Resources, And Effective Behaviors Within Crisis Management Teams. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 150-187.

Westaby, J. D. (2004). The Impact of Outplacement Programs on Reemployement Criteria: A Longitudinal Study of Displaced Managers and Executives. *Journal of Employement Counseling*, 41(1).

Yenice, A., Pirtini, S., & Ataman, G. (2018). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı ile İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-20.

Yim, M. C., & Park, H. S. (2021). The Effects of Corporete Elitism and Groupthink on Organizational Empathy in Crisis Situations. *Public Relations Review*, 1-11.

8. Bölüm

Kriz Döneminde İşletmelerde Örgütsel Öğrenme

Ayhan Aksu

Giriş

Krizler, karmaşa yaratan, işletmelerin ve toplumların yaşayabileceği kaotik durumlardır (Demirtaş, 2000) ve acil çözümler gerektiren beklenmedik sosyal, ekonomik ve kültürel olaylarla ilgilidirler. Değişen pazar koşulları, toplumsal dinamikler, teknolojik yenilikler, ürün özellikleri ve müşteri beklentilerinin tümü kriz durumlarıyla sonuçlanabilir (Görgülü, 2020). İşletmelerin hepsi için var olan riskler aniden ortaya çıkarak işletmeyi zor durumda bırakabilir. Bu nedenle işletmenin varlığını olumsuz etkileme ihtimali olan beklenmedik olaylar, durumlar kriz olarak ifade edilmektedir (Atasever, 2017).

Bugünün iş çevresi daha karmaşık bir hale dönüştükçe, iş yöneticilerinin ve işletmelerin krizlerle karşılaşma sıklığı artmakta ve bu krizler daha yıkıcı olma potansiyelini taşımaktadırlar (Hwang ve Lichtenthal, 2000). Teknolojik değişimler, dijital çağda yeni endüstrilerin ortaya çıkması, geleneksel iş uygulamalarının etkisizleşmesi, sürekli olarak yoğun rekabete yol açan küreselleşme, daha fazla farkındalık, tüketicilerin pazarlık gücü ve taleplerinin artması yeni krizlerin ortaya çıkma olasılığını artırmaktadırlar (Sumić ve Labaš, 2019). Bunun dışında işletmenin bulunduğu çevrede veya küresel ölçekte ortaya çıkan doğal afetler, tsunami, sel, deprem, kasırga; terör, savaş, suikast, göç, salgın, yüksek enflasyon, devalüasyon gibi toplumsal, siyasi ve ekonomik gelişmeler

de krizlere sebebiyet vermektedirler. Bu bilgilerden hareketle krizi, bir toplumun, kuruluşun ya da kişinin hayatında görülen güç durum, bunalım ya da buhran olarak tanımlayabiliriz (TDK, 2021).

Coombs (2015) krizi, işletmeler üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak, doğru şekilde yönetilmediği takdirde olumsuz sonuçlara yol açabilecek, işletmelere yönelik önemli bir tehdit olarak değerlendirmektedir (Coombs, 2015). İşletmeler için beklenmedik, yeni bir durumun ortaya çıkışı ilk anda mutlak bir sorunu işaret etmez. Eğer mevcut durumda doğru ve uygun kararlar alınıp, bu kararlar hızlıca uygulamaya konamazsa, işte o zaman krizin hissedilmesi kaçınılmaz olur.

Araştırmacılara göre, genellikle 3 koşulun varlığında bir krizden söz edilebilir. Bunlardan ilki yeni durumun organizasyonun temel değerlerine tehdit oluşturmasıdır. İkincisi, yeni duruma karşı karar vericilerin kısa ve sınırlı zamanının olmasıdır. Son olarak da yeni durum yüksek derecede belirsizlik içeriyor olmalıdır (Dayton, 2009). Bunun dışında yeni durum, değişim için daha motive olan bazı organizasyonlar için "fırsat penceresi" de açabilir (Simmons, 2009).

"Kriz" terimi, Çince'de iki karakter (Wéijī, 危机) kullanılarak ifade edilir; birincisi "tehlike", ikincisi "fırsat" anlamına gelir. Bazı firmalar krizi, artan rekabet gücü yoluyla muazzam bir büyüme elde edecek şekilde dönüştürerek fırsata çevirmeyi başarırlar, bu anlamda bir kriz yaratıcı olabilir; aksi takdirde de yıkıcı olma eğilimindedir (Kim, 1998).

Özellikle kâr amacı güden ve bu yönde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin, rekabette avantaj elde edebilmek, rakiplerinin önünde yer almak, mevcut pazarda kalıcı bir yer edinebilmek amacıyla örgütsel öğrenme kavramına yöneldikleri ve öğrenen örgüt niteliği kazanabilmek için çabaladıkları görülmektedir (Yılmaz, 2017).

Örgütsel öğrenme, iş uygulamalarını geliştirmek için öğrenmeye odaklanır. Öğrenmenin uygulamadaki fiili değişikliklere bağlı olduğunu ve bu değişikliklerin yeni hedeflere nasıl ulaşılacağına veya yeni fırsatların nasıl takip edileceğine ilişkin gelişmiş anlayışı yansıttığını öngörür (Valentine, 2018). Örgütsel öğrenme bu anlayışı benimsemiş örgütler için sürekli bir süreçtir ve bu süreç içinde kriz durumları da yaşanmaktadır. Kriz dönemlerinin sonuçları doğru analiz edildiği zaman örgütler için hem iyi bir "ben" analizi imkânı sunar hem de gelişim için fırsatlar vadeder.

1. İşletmelerde Kriz Olgusu

Açık sistem anlayışı içinde örgütler sürekli olarak kendilerine fırsat yaratacak ya da tehdit olacak durumları yaşarlar. Bu durumda örgütler hem diğer sistemleri etkilemekte hem de diğer sistemlerde meydana gelen değişikliklerden etkilenmektedir. Eğer bu etkileşim sürecini bozan, uyumu ortadan kaldıran bir durum ortaya çıkarsa o zaman krizler oluşmaktadır (Doğu Öztürk, 2017).

Kriz işletmenin faaliyet amaçlarını tehdit ederek, organizasyonun varlığını, bütünlüğünü tehlikeye sokan, aniden ortaya çıktığı için yöneticilere karar almak için kısıtlı süre bırakan, belirsizlik barındıran, çalışanları olumsuz etkileyerek gerilime ve şaşkınlığa sebep olan bir durumdur (Yaman, 2020). İşletmenin yönetimi bağlamında değerlendirildiğinde ise ani ve beklenmedik zamanda ortaya çıkan ve şirketin performansını ve ödeme gücünü ciddi şekilde etkileyen olaylar kriz olarak değerlendirilir (Jimenez, 2001).

Kriz, işletmelerin yaşamını sürekli tehdit etmektedir. Krizin nedenine ve nerden geldiğine bakılmaksızın kriz, işletmelerin faaliyetlerini etkilemekte, onları zor duruma düşürmekte ve hatta kapanmalarına sebep olmaktadır (İncaz, 2018: 457).

Kriz dönemlerinin en tipik kavramları belirsizlikler barındırması ve sürprizlere sahne olmasıdır. Bu dönemlerde işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri bu tehlikelerden korunmaları, bu tehlikelerden avantajlı bir durum elde etmeleri diğer bir ifade ile bu durumu fırsatlara dönüştürebilme yetenekleri ile ilişkilidir (Özden vd., 2017).

1.1. Kriz Kaynakları

İşletmeler yaşamları boyunca birçok krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu krizlerin nedenleri örgüt içi faktörler ya da örgüt dışı faktörler de olabilir (Demirtaş, 2000). Dış çevre faktörleri, var olan sistemin denetimi dışında kalan dış çevrede oluşan sebeplerdir. İç çevre faktörleri ise var olan sistemden kaynaklanan sebeplerdir (İncaz, 2018: 463).

- **İşletme dışı faktörler:** Çevresel etmenler de denir. Çevresel faktörler, işletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarında en önemli role sahiptirler. Çevre koşulları sürekli değişmekte bu dinamik yapı beraberinde işletmelerin karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik düzeyini etkileyerek

yöneticilerin doğru ve isabetli kararlar alma olasılıklarını düşürmekte bu da işletmenin kriz ortamında uzun süre kalmasına neden olabilmektedir (Demirtaş, 2000).

- **İşletme içi faktörler:** İşletme içinde yönetimin yaşanan gelişmeleri tahlil edememesi, sezgi ve tahmin yeteneklerinin yetersiz olması, çevrede yaşanan değişimler konusunda yeterli bilgi edinememesi, bu değişimlere ayak uyduramaması, kilit pozisyondaki çalışanların işten ayrılması ya da ölümü, krize neden olan iç unsurlardandır (İncaz, 2018: 463).

"Firmaların kriz niteliğinde sorunlar yaşamalarının en yaygın nedenlerinden bazıları, pazar payı satın almak için büyük fiyat indirimleriyle sürdürülen aşırı saldırgan çabaların kârlılığı düşürücü etkisinin göz ardı edilmesi ve fabrika kapasitesinin tam kullanılmamasının yüklediği ağır sabit maliyetlerin baskısı olarak belirtilebilir. Rekabetçi konumu ve kârlılığı güçlendirmek için iddialı AR-GE projelerine girilmesi ve sonuçta başarılı inovasyonların ortaya konulamaması, uzun dönemli teknolojilerle ilgili riskli kararlar alınması, yeni pazarlara girme yeteneği konusunda aşırı iyimser olunması ve dikkatsiz davranılması da diğer bazı kriz nedenleri arasında sayılabilir. Bütün bunların ötesinde stratejide çok sık değişikliklerin yapılması, biraz zorlanan bir stratejinin hemen değiştirilmesi, kararların arkasında durulmaması ve daha başarılı rakiplerin rekabetçi üstünlüklerine cevap verecek özelliklerin geliştirilmesinde yetersiz kalınması da kriz nedenleri arasında sıklıkla rastlanan durumlardır (Barutçugil, 2013: 360-361)."

Krizlerin ortaya çıkışı, sahip olduğu boyut ve çevreye etkileri değerlendirildiğinde 3 tip krizden bahsedilmektedir (Parsons, 1996).

1. Herhangi bir sinyal vermeden aniden beliren krizler
2. Belirli sinyaller vererek yavaş yavaş ortaya çıkan krizler
3. Birden veya sinyaller vererek ortaya çıkan ancak uzun zaman devam eden sürekli krizler

Aniden beliren krizlerin doğal afetler nedeniyle ortaya çıktığı; belirli sinyaller vererek yavaş yavaş çıkan krizlerin ekonomik ve politik nedenlerle oluştuğu ve son tip krizin ise uzun süreli olması nedeniyle daha yıkıcı olabileceği belirtilmektedir (Yaman, 2020).

1.2. Kriz Süreci ve Kriz Yönetimi

Krizleri sona erdirmek, krizlerle mücadele ederken bu durumu işletme için fırsata çevirmek, krizden başarıyla çıkmak işletme yöneticileri için çok değerlidir (Atasever, 2017). Kriz döneminde işletmelerin çevre ile uyumu kaybolabilir. Ayrıca kriz, işletmelerin varlığını da tehdit edebilir. Bu sebeple bu sorunların oluşmasını engellemek, işletmenin varlığını devam ettirmesini sağlamak ve işletmenin çevre ile uyumunu yeniden tesis etmek amacıyla krizler iyi yönetilmelidir (Doğu Öztürk, 2017). İşletmelerin rekabette üstünlük sağlaması ve kriz yönetimini başarıyla sürdürebilmesi için çalışmalarını stratejik bakış açısıyla sürdürmesi, faaliyetlerini, ürün/hizmet üretim politika ve stratejilerini bu odakta belirlemesi gerekmektedir (Özden vd., 2017).

Kriz asla organizasyonların seçtiği savaş alanında olmayacaktır (Jimenez, 2001). Tüm işletmelerin amacı hiç krizle karşılaşmamak, eğer kriz durumuyla karşı karşıya kalınırsa da bundan en az zararla çıkmayı başarmaktır (Atasever, 2017). Bu bağlamda krizden etkilenmemek, onunla başa çıkabilmenin yolunun kriz durumlarına hazırlıklı olmak ve ortaya çıktığında krizi yönetebilmektir. Bu sebeple yönetimin önemli işlevlerinden biri kriz yönetimidir. Örgütlerin ayakta kalabilmeleri için kriz yönetimi becerisine sahip olmaları hayatidir (Demirtaş, 2000).

Kriz yönetimi, potansiyel kriz olaylarını tanımlamayı, incelemeyi ve öngörmeyi içeren, ayrıca şirketlerin krizleri önlemek veya krizlerle baş etmek için yöntemler oluşturmasını, krizlerin etkisini minimize ederken onları kontrol altına almayı ve mümkün olan en kısa sürede kriz öncesi normale dönmeyi amaçlayan bir dizi işlevdir (Pecujlija ve Cosic, 2019: 80). Diğer bir tanıma göre ise kriz yönetimi; bir krizin geniş ölçüde yayılan etkisini yönetebilmek için liderlik etme, karar alabilme, iletişim süreçleri ve yönetimsel işlevlerden oluşan bir yönetim süreci olarak ifade edilmektedir. Planlama, ilk tepki ve önceden tahmin edilemez durumlara karşı dinamik karar alma yetkinliklerinin bir bileşkesi olan bu süreç ile işletmenin yaşanan bir kriz ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşması hedeflenir (Karaağaç, 2014).

- Karmaşadan düzen yaratmak,
- İlk tepki sürecini ve sonraki kurtarma çalışmalarını etkin biçimde koordine edebilmek,
- Krizin üstesinden gelmek için iletişim sistematiğini kurgulayabilmek,
- İş görenler, yönetici seviyesi, müşteriler dâhil olmak üzere, tüm paydaşlara güven vermek,
- Krizi en kısa sürede, en az hasarla atlatabilmek,

İşletmenin iç faktörleri ve dış çevresini sistematik ve sürekli biçimde takip etmesi, edinilen bilgileri hızlıca ve doğru biçimde analiz etmesi krize hazır olabilmek için çok gerekli adımlardır (Atasever, 2017). İşletmeler planlama yaparken krizden fazla etkilenmeleri ya da aniden krize yakalanmaları durumunda kolay çıkış yapabilecekleri şekilde hareket etmelidirler (İbicioğlu, 2000). Böyle bir ortamla ani veya diğer şekillerde karşı karşıya kalabilen yönetimlerin sergileyebilecekleri başlıca iki yaklaşım vardır. 1) Kaçma yaklaşımı, olması istenmeyen durumların etkisini indirgemek, azaltmak veya kaçınma stratejilerini kapsar. 2) Krizi çözme yaklaşımında ise pasif kriz çözümü ve aktif kriz çözümü vardır. Pasif yaklaşımda düzenlenecek tartışmalarla krize yol açan etkenlerin saptanması ve bunların bireysel uygulamalarla giderilmesi eylemleri varken; aktif yaklaşımda yöneticilerin kararlı ve otoriter bir şekilde grup çalışmasına yönelmeleri söz konusudur (Güney, 2017: 244).

Sağlık, teknoloji, değişen pazar koşulları, bozulan iş ilişkileri gibi nedenlerin; aniden gelişen ve kontrol edilemeyen kriz olaylarının, işletmelerin ekonomik koşullarını, karlılığını, marka değerini ve iş görenleri olumsuz etkileme ve işletmenin faaliyetlerini sürdürmesini engelleme ihtimali yüksektir. Krizleri ortadan kaldırmanın basit bir formülü olmasa da kriz yönetimi 6 aşamalı bir planlamadan oluşur (HBR, 2020). Bu aşamalar şunlardır:

1. Krizden kaçınma
2. Krizi yönetmek için hazır olma
3. Krizi saptama
4. Krizi kontrol etme
5. Krizi çözme
6. Krizden ders alma

Pedraza (2009) kriz durumunun üstesinden gelmek için onu farklı aşamalara ayırmanın daha iyi olacağını belirtmektedir. Bu aşamalar şunlardır (Pedraza, 2009: 2).

1. **Kriz öncesi aşama:** Organizasyonun bir kriz durumunu öngörerek buna en iyi şekilde hazırlanmasıyla ilgilidir.
2. **Krize müdahale:** Organizasyonun üst yönetiminin bir kriz durumuna yanıt vermesi gereken aşamadır.
3. **Kriz sonrası aşama:** Organizasyon bir sonraki krize daha iyi hazırlanmanın yollarını arar. Bu aşamada işletmenin üst yöneticileri, kriz sırasında

alınan kararların, ortaya konan taahhütlerin yerine getirilmesinden sorumludurlar.

Hiçbir organizasyon, yangınlar, kazalar, yeni düzenlemeler, skandallar, ölümler, istifalar, iktisadi durgunluklar gibi birçok sebepten karşılaşabilecekleri krizlere karşı "bizim başımıza gelmez" diye bir tutum içinde olamaz. Bu sebeple bir organizasyon sürekli olarak aktif olacak, bir kriz yönetimi ekibi oluşturmalıdır. Bu ekip işin niteliğine, organizasyonun faaliyet yeri sayısına ve organizasyonun birçok özelliğine göre belirlenmelidir (Okay, 2014). Bunlara ek olarak, işletmeler risk haritalarını detaylı bir şekilde hazırlamalı ve aktüel tutmalıdırlar. Hazırlanan risk haritasında yer alan olası kriz durumlarına karşı da planlama yapılmalıdır (Atasever, 2017).

Diğer bir bakış açısına göre ise, krizlerin aniden ortaya çıkmadığı gibi aniden yok olmadığı, belirli süreçlerden geçtiği ifade edilmektedir. Bu süreçlerin ipuçları ve belirtilerinin kurum yöneticileri tarafından öğrenilmesi ise krize doğru anda müdahale ederek, daha da fazla büyümeden ve etki alanını genişletmeden çözüme ulaştırabilmek açısından kritik bir öneme sahiptir (Doğu Öztürk, 2017).

Krizin etkisinin en aza indirilmesi için kriz anında üst yönetim tarafından değerlendirilmesi gereken bir takım aksiyonlar vardır. Bu aksiyonlar (Pedraza, 2009: 4-5) şunlardır:

1. Kriz durumunun etkisinin en aza indirilmesi için önceden bir acil durum planı hazırlanmalıdır.
2. Kriz durumunda olan bir organizasyonda üst yönetimin alması gereken en önemli kararlardan biri, kriz ortaya çıktıktan sonraki ilk saatlerde hızlı hareket etmektir.
3. Kriz durumundaki bir organizasyonda üst yönetici derhal ve kararlılıkla hareket etmelidir.
4. Kriz durumunda dikkate alınması gereken bir husus da krizin yönetimi için dış danışmanların kullanılmasıdır. Çünkü krizde olan organizasyon için şirketin üst yönetimine en objektif tavsiyeyi onlar verebilecektir.
5. Organizasyonun üst yönetimi bir kriz anında alınması gereken aksiyonlara karar verirken, sadece kısa vadedeki kayıpları değil, aynı zamanda krizin işletmenin geleceği üzerindeki uzun vadeli etkilerini de dikkate almalıdır.

Başarılı bir kriz yönetimi; işletmenin gücünün ortaya çıkmasını, işletmenin önemli bireylerle ilişki kurmasını, çalışanlarla yöneticilerin yakınlaşmasını, dış

pazarlara açılma gereğinin ortaya çıkmasını, işletmenin gerekli değişimleri planlamasını, dış çevre ile iletişimin artırılmasını, kriz deneyimi kazandırılmasını ve ekip çalışmasının öneminin ortaya çıkmasını sağlar (İbicioğlu, 2000).

2. Örgütlerde Öğrenme Kavramı

Öğrenme, insanoğlunun yaşamını devam ettirebilmesi, çevreye uyum sağlayabilmesi, kendini geliştirebilmesi için ona verilmiş en büyük nimetlerdendir (Tevruz, 1999: 35). Öğrenme, insanoğlunun doğduğu andan yaşamının sona ermesine kadar süren, hayatlarının büyük bölümünde var olan, yaşamını kapsayan, insanların düşünce dünyalarında, sergiledikleri davranışlarda etkili olan, hayatlarını sürdürmelerini sağlayan bir süreçtir (Uzuntarla vd., 2015).

Morgan'a (2011) göre öğrenme, tekrar ya da deneyimleme sonucu davranışta meydana gelen sürekli bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 2011: 67). Bu tanımda öğrenme ile ilgili en önemli terim davranış değişmesidir (Tevruz, 1999: 35). Başka bir tanıma göre öğrenme, amaçlanan sonuçlara varabilmek için davranışların, eylemlerin değiştirilerek, yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Aydınlı, 2005). Netice olarak, öğrenme süreci sonucunda bilgi ve deneyim oluşmaktadır. Bu durum da insanların değerlerinde ve davranışlarında kesintisiz biçimde bir değişim oluşmasını sağlamaktadır (Eren, 2004: 598).

Değişimin yoğun ve hızlı olduğu, global ölçekte rekabetin arttığı ve uluslararası bir nitelik kazandığı günümüz iş dünyasında, rekabetin temel öğeleri bilgi ve öğrenme olmuştur (Çırpan, 2020). İşletmelerin rekabet gücünü korumaları, varlıklarını devam ettirmeleri için değişmeleri ve öğrenen örgüte dönüşmeleri önemlidir (Ayden ve Düşükcan, 2002). Bu sebeple, yöneticilerin bilgiyi üretecek, öğrenmeyi sağlayacak, öğrenilenleri kuruma yaygınlaştıracak sistemlere gereksinimi vardır (Çırpan, 2020).

Örgütlerin de bireylere benzer şekilde öğrenme yetenekleri vardır (Aydınlı, 2005). Bireyler gibi örgütler de bunu çevreleriyle olan iş ilişkileri ve çevreye yakınlık kurmak için seçtikleri yöntemler yoluyla gerçekleştirirler (Eren, 2004: 608). Bu bakımdan örgütler de bireylere benzer şekilde bilgi üretme, onu transfer etme, yeni bilgiyi hayata geçirmek için davranış değişikliğini yapabilme yeteneklerine sahip olabilirler (Aydınlı, 2005). Bu bağlamda örgütleri de yaşayan varlıklar olarak ele aldığımızda, yaşamlarını sürdürmeleri için sürekli bir öğrenme eylemi içinde olmaları gereği ortaya çıkmaktadır.

2.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel bilgi; örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler gibi unsurlardan oluşmakta ve günümüz işletmelerinin en değerli varlığı konumunda bulunmaktadır. Örgütsel bilgideki artış, gelişim ve değişim, örgütsel öğrenme sayesinde oluşmaktadır (Koç, 2009).

Bu kavramı daha iyi anlamak için bir birine benzeyen, öğrenme ile ilgili iki kavramın farkını ortaya koymak gerekir. Örgütlerde öğrenme & örgütsel öğrenme (organizational learning) ve öğrenen organizasyon (learning organization). Bunlardan ilki, organizasyon içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; ikincisi ise bu süreç sonunda ortaya çıkan bir yapı olarak ele alınabilir (Koçel, 2015: 494).

Örgütsel öğrenme, 20. yy'ın ikinci yarısından itibaren araştırılan bir konu olmasına rağmen, özellikle son yıllarda hızlı bir gelişme göstermiş, akademik alanda artan biçimde çeşitliliğe, uzmanlaşmaya ve tartışmalara neden olmuştur (Karahan ve Yılmaz, 2010). Örgütsel öğrenme kavramı Chris Argyris ve Donald Schon'un çalışmalarında ortaya çıkmış, sonrasında Peter Senge tarafından ele alınmıştır. Bu kavramın başlangıcında 1950'li yıllardaki sistem teorisi yer almaktadır. Senge'nin sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlaması ve bu çalışmaların sonuçlarının iş dünyasındaki olumlu geri dönüşleri örgütsel öğrenmenin popülerleşmesini sağlamıştır (Avcı, 2008).

Örgütsel öğrenme, işletmenin etkinliğini daha iyi bilgi ve kavrayış yoluyla geliştirme sürecidir. Örgütsel öğrenme, organizasyonun çalışanlarını tatmin edecek şekilde organizasyonun sürekli değişimini öngören bir yönetim yaklaşımı ile öğrenme süreçlerinin birey, ekip ve organizasyon düzeyinde bilinçli kullanımıdır (Erarslan ve Altındağ, 2020). Örgütsel öğrenme, daha bilinçli bir süreçtir ve örgütsel üyelerin, bariz veya zaman içinde test edilmiş çözümleri otomatik olarak kabul etmekten ziyade aktif olarak sorunları ele almasını içerir. Hatalı varsayımları keşfetmeye, mevcut çalışma yöntemlerini sorgulamaya, hatalardan ders almaya ve yararlı fikirlerin ve yeniliklerin bireysel üyelerin ötesine yayılmasını sağlamaya dayanır (Collinson ve Cook, 2007: 15).

Diğer bir tanımda ise örgütsel öğrenme, yeni bilgileri özümseyerek davranışlarını değiştirmek ve iyileştirmek için çalışanlar tarafından öğrenilen organizasyon süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değeri elde etmek ve artırmak için önemli bir bilgi birikimi ve bilgi gelişimini de içerir (Ramlan vd., 2020). Kısaca, daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla organizasyonel eylemleri geliştirme

süreci örgütsel öğrenme olarak ifade edilmektedir (Edmondson, 2002). Etkili örgütsel öğrenme, 2 ana unsuru "ön bilgi temeli" ve "çaba yoğunluğu" olan yüksek özümseme kapasitesi gerektirir (Kim, 1998).

Aşağıdaki tabloda, bu konuda çalışan önemli teorisyenlerin örgütsel öğrenme kavramına yönelik yaklaşımları, tanımları yer almaktadır (Collinson ve Cook, 2007: 18).

Tablo1. Örgütsel Öğrenme Tanımları ve Kavramları

Teorisyenler	Tanım	Bireysel & Örgütsel Öğrenme	Anahtar Kavramlar
Argyris ve Schon (1978)	Örgütsel öğrenme, mevcuttaki örgütsel teorilerin inşa edildiği ve değiştirildiği bireysel ve kolektif sorgulama sürecidir.	Bireysel öğrenme, mevcuttaki örgütsel teorilere eklendiğinde örgütsel hale gelir.	Dewey'in sorgulama kavramını örgütlere genişletir. Eylem teorileri ve kullanımdaki teoriler. Tek döngülü öğrenme yerine çift döngülü öğrenim. Hata tespiti ve düzeltmesi.
Daft ve Weick (1984)	Örgütsel yorumlama, "olayları tercüme etme ve üst yönetim üyeleri arasında paylaşılan anlayış ve kavramsal haritalar geliştirme sürecidir." Örgütsel yorumlama öğrenmeden önce gelir.	Bireyler sürekli değişir. Gelirler ve giderler. Ancak örgütler bilgiyi davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri zaman içinde korur.	Yorumlama sistemleri olarak örgütler. Yorumlama yöntemi, kuruluşun çevre ile olan ilişkisine bağlıdır. Paylaşım (verilerin, algıların ve şaşırtıcı gelişmelerin) yorumun ayırt edici özelliğidir.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme "geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkinliği ve gelecekteki eylemler arasındaki içgörüler, bilgi ve ilişkilerin geliştirilmesidir."	"Örgütler, bireylerin aksine, yalnızca yakın üyelerini etkilemekle kalmayan, aynı zamanda örgüt tarihi ve normları yoluyla başkalarına tercüme edilen öğrenme sistemleri geliştirir ve sürdürür."	Davranışsal değişime karşı bilişsel değişim. Örgütsel uyum ve örgütsel öğrenim.
Levitt ve March (1988)	Organizasyonlar, geçmişteki çıkarımları davranışa rehberlik eden rutinlere kodlayarak öğreniyor olarak görülüyor.	Bireysel öğrenme, organizasyonel rutinleri değiştirdiğinde, yarattığında veya değiştirdiğinde organizasyonel hale gelir.	Örgütsel öğrenme; - rutine dayalı - geçmişe bağlı - hedef odaklı Yorumlamak zordur çünkü - yetkinlik tuzakları - organizasyonel paradigmaların sınırları - başarının belirsizliği - batıl inançlı öğrenme

Kaynak: Collinson ve Cook, 2007: 18

Bu tanımları incelediğimizde örgütsel öğrenmenin, örgüt düzeyinde bilgi edinilmesi, bunun yorumlanması, çıkarımlar yapılması, gelecekteki adımlar için iç görü elde edilmesi süreçlerini kapsadığı söylenebilir.

Örgütsel öğrenme üç düzeyde gerçekleşir (Koçel, 2015: 495). Bunlar;

1. **Kişisel düzeyde öğrenme:** Bir insanın sezgilerini ya da bilişsel süreçleri kullanarak çevresinde bulunan birikmiş ya da yeni bilgilere ulaşmasını, bu bilgileri algılamasını, anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla deneyim elde etmesini ve vardığı neticelere göre davranışlarını gözden geçirmesini ifade etmektedir.
2. **Grup düzeyinde öğrenme:** Kişisel düzeyde öğrenmiş olan bireylerin, öğrendiklerini, grup üyeleri ile de paylaşmasını, bu öğrenimlerin grup bireyleri ile yorumlanmasını ve bir grup anlayışına ulaşılmasını kapsamaktadır.
3. **Organizasyon düzeyinde öğrenme:** Grup düzeyinde ortaya çıkan, ortak grup anlayış ve değerlerin organizasyonun bütünü için geçerli sistem, metod, işlem, prosedür, arzu edilen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade eder.

Huber (1991) literatüre yönelik çalışmasında örgütsel öğrenme ile ilgili dört yapıdan oluşan bir süreçten bahseder (Huber, 1991). Bu aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- **Bilgi edinimi:** Bilginin elde edildiği süreçtir. Örgüt, kurulduğu andaki bilgiden faydalanarak, deneyimlerinden yararlanarak, diğer örgütleri gözlemleyerek, ihtiyaç duyduğu bilgiye sahip bileşenleri kendine dahil ederek ve örgütün çevresi ve performansı hakkında araştırma yaparak bilgi edinir.
- **Bilgi dağıtımı:** Farklı kaynaklardan gelen bilgilerin paylaşıldığı ve dolayısıyla yeni bilgi veya anlayışa yol açan süreçtir. Bilgiye sahip olan birimler, bilgiye ihtiyaç duyan birimlere bilgiyi ulaştırır.
- **Bilgiyi yorumlama:** Dağıtılan bilginin yaygın olarak anlaşılan bir veya daha fazla yorumunun yapıldığı süreçtir. Bilginin anlamlandırılması temelli, bireysel bir süreçten ziyade örgütsel bir süreçtir.
- **Örgütsel hafıza:** Bilginin ileride kullanmak üzere saklandığı süreçtir. Örgütün süreç içinde elde ettiği bilgi örgütsel hafızada tutulmakta ve ihtiyaç duyulduğunda çıkartılarak değerlendirilebilmektedir (Kalkan, 2006).

Örgütsel öğrenmenin bu dört aşamadan oluşan yapıyı takip etmesi, örgütlerin farklı görevleri sistematik bir şekilde yerine getirmesine olanak sağlar. Örgütsel öğrenme, tüm organizasyon, ekip ve bireysel çalışanlar dahil olmak üzere organizasyonun tüm seviyelerinde hem kültürel hem de yapısal yönlerden etkilenir (Gilaninia vd., 2013).

Örgütsel öğrenme teorisi, bir organizasyon içinde bir öğrenme kültürünün geliştirilmesinin önemini vurgular. Bu teoriye göre, kuruluşlar şunları yapmalıdır (Borisov ve Stamenkova, 2020).

1. Bilgi paylaşımını ödüllendiren bir kültür geliştirmelidirler.
2. Başarısızlığın öğretebileceği dersleri öğrenmek için zaman ayırmaları gerekir.
3. Her seviyeden çalışanları düzenli olarak eğitimlerine devam etmeleri için teşvik etmelidirler.
4. Bireylerin ve ekiplerin kuruluşun statükosuna meydan okumasına izin vermelidirler.

Örgütte yöneticilerin ve çalışanların öncelikle örgütsel öğrenmenin ne olduğunu çok iyi anlamaları gerekir. Örgütsel öğrenmeye yönelik aşağıdaki bilgiler, çalışanların ve yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi daha iyi anlamaları, örgüt içindeki sistemlerde örgütsel öğrenmeyi nasıl kolaylaştıracaklarına dair düşünmeye başlamaları için onlara bir çerçeve sağlar (Collinson ve Cook, 2007: 32).

1. Örgütsel öğrenme, bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde öğrenmeye bağlı olması açısından çok düzeylidir.
2. Örgütsel öğrenme, sorgulama gerektirir (örneğin, varsayımları test etmek, hataları tespit etmek vb).
3. Örgütsel öğrenme, üyeler arasında paylaşılan anlayışa dayanır. Bu (çoğu kez) anlayışlar organizasyonel uygulamaların altında yatan eylemler ve sonuçlar arasındaki ilişki hakkındaki dersleri bütünleştirir.
4. Örgütsel öğrenme en iyi haliyle hem davranışsal hem de bilişsel değişimi içerir (çift döngü öğrenme).
5. Örgütsel öğrenme, edinilen yeni bilgi ve uygulamaları örgütsel kuramlara veya rutinlere yerleştirmeyi içerir.

Yöneticiler, bu bilgiler ışığında bir takım kararlar alarak, örgüt içindeki yapıları örgütsel öğrenmeye uygun olacak şekilde düzenleme fırsatına kavuşurlar. Bu sayede öğrenen bir örgütün temelleri atılır.

Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel rekabet avantajının temelidir ve kuruluşun başarılı olmasının kaynağıdır. Örgütsel öğrenme kapasitesinin temelinde ekip çalışması, bilgi aktarımı, ödüller, yetkilendirme, liderliğe bağlılık ve organizasyonun misyonu ve vizyonu yer alır (Ramlan vd., 2020).

2.2. Örgütsel Öğrenmenin Önemi ve Sonuçları

Sürekli değişen iş ortamı koşulları, örgütsel öğrenmeye olan ilginin ve örgütsel öğrenmenin rekabet gücünü artırma yeteneğinin nedenini oluşturmaktadır (Afshari ve Nasab, 2021). Örgütsel öğrenme, bir kuruluşun deneyim kazanarak ve bu deneyimi bilgi oluşturmak için kullanarak zaman içinde kendini geliştirdiği süreçtir. Örgütsel öğrenmenin temelini organizasyon içinde bilginin oluşturulması, saklanması, aktarılması süreçleri oluşturur. Örgütsel öğrenme aracılığıyla, organizasyon içinde bilginin oluşturulması, muhafaza edilmesi ve aktarılması, organizasyonu bir bütün olarak güçlendireceğinden, tüm şirketler için önemlidir (Borisov ve Stamenkova, 2020). Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgi ve becerilerinde bir değişme, genişleme yani tutum değişikliği ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle aynı zamanda bireysel ölçekte ve örgütsel ölçekte davranış değişikliklerine sebebiyet vermektedir. Davranış değişikliği iş gören performansının artması ile sonuçlandığında ise örgütlerin sürekli kendilerini geliştirmeleri ve iyileşmelerine yardımcı bir süreç olabilmektedir (Tuna vd., 2019).

Örgütsel öğrenmenin uygulandığı işletmelerde pek çok olumlu gelişme yaşanmaktadır (Avcı, 2008). Şirketler öğrenme yoluyla performanslarını iyileştirebilir ve yeni yetenekler geliştirebilir (Ramlan vd., 2020). Örgütsel öğrenme, sürekli değişen ve devinim gösteren günümüz dünyasında işletmelerin hayatta kalmasına ve rekabet etmelerine katkı sağlar (Uzuntarla vd., 2015). Kuruluşlar bir öğrenme kültürü geliştirmeye ve örgütsel öğrenmeyi uygulamaya zaman ve kaynak ayırdıklarında daha rekabetçi olurlar (Borisov ve Stamenkova, 2020). Bilginin hızla arttığı ve takip edilmesinin zorlaştığı düşünüldüğünde bilgiye kolay ulaşılmasına ve bu bilginin iş süreçlerine dahil edilmesine imkan tanır (Uzuntarla vd., 2015). Hızla değişen piyasa koşullarına hızla tepki verme yeteneğinin artması, örgütsel öğrenmenin önemli olmasının nedenlerinden sadece biridir (Borisov ve Stamenkova, 2020).

Örgütsel öğrenmenin başarılı olduğu bir organizasyonda tüm çalışanlar işletmenin sürekli iyileştirilmesi, geliştirilmesi için çaba gösterir, sorunların saptanması ve çözüme kavuşturulması yönünde çalışır. Bu amaçla tüm çalışanlar, problemlerin tespit edilmesi, çözüme kavuşturulması aşamasında görev

üstlenmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2010). Örgütsel öğrenme çalışanların ait olma ve bağımsızlık duygusunu güçlendirmekte, böylece bireylerin motivasyonu artmaktadır (Avcı, 2008). Bunun yanında yapılan araştırmalarda örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır (Anggraeni, 2020). Ayrıca, örgütsel öğrenmenin ve dolayısıyla öğrenme odaklı bir yapılanmanın, işletme çalışanlarının kendine güvenini arttırdığı da söylenebilir (Karahan ve Yılmaz, 2010). Yine benzer şekilde örgütsel öğrenmenin iş doyumuyla dolaylı olarak, duygusal bağlılığı etkilediği ve artırdığı da ifade edilmektedir (Avcı, 2008).

Örgütsel öğrenme kavramının popülaritesi, kuruluşların ve çalışanlarının bilgisi temelinde bir rekabet avantajı yaratmak için yeni fırsatlar aramanın bir sonucudur. Bilgiye dayalı bir ekonomi inşa ederken, örgütsel öğrenme çalışan gelişimindeki birincil faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Wiśniewska, 2020). Bunun yanında organizasyon tarafından gerçekleştirilen çeşitli öğrenme faaliyetleri sadece çalışanların yeteneklerini geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların işlerini daha iyi sonuçlandırmaları için arzularını da artırır. Bir çalışan, en iyi çabalarıyla organizasyonel hedeflere ulaşabildiğinde, amaçları ve hedefleri arasında uyum olacağından emin olur. Bu da çalışan bağlılığı yaratmaya destek olur (Anggraeni, 2020).

Organizasyonel öğrenmenin önemi, bir öğrenme kültürü geliştiren organizasyonlarda ortaya çıkan çeşitli faydalarla daha iyi anlaşılır (Borisov ve Stamenkova, 2020).

- Artan çalışan iş tatmini,
- Daha düşük devir oranları,
- Daha fazla üretkenlik, kâr ve verimlilik,
- Her seviyede lider yetiştirmek,
- Organizasyon genelinde gelişmiş uyarlanabilirlik,

Üstte sayılan faydaları da göz önünde bulundurduğumuzda yöneticiler için bir gereklilik ortaya çıkmaktadır. O da, bilgi dinamiğinin ortaya koyduğu gerçekten hareketle, örgütün bütünsel yapısında değişim yönetimini inşa etme gerekliği ve sonucunda örgütün bütün düzeylerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesinin nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesidir. Çünkü bu adımlar, gelecekte rakiplerinin önüne geçmek için örgütlere fırsat sunacaktır (Ayden ve Düşükcan, 2002).

Bugünün örgütlerinde, işletme amaçlarına varabilmek için kesintisiz ve etkin bir öğrenme sağlanması gerekmektedir; çünkü günümüzde çok hızlı bir değişim yaşanmakta, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak kendilerini geliştirmeleri, yenilenmeleri ve değişime uyum sağlamaları ile mümkün olmaktadır. Bunu sağlayan karakteristik ise örgütsel öğrenme yeteneğidir (Yılmaz, 2019). Sonuç olarak, örgütsel öğrenme birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarıyla araştırılan ve son yarım yüzyılda ilginin arttığı bir konu olmuştur. Bu ilgi, değişen çevrelerde, durumlarda başarının öğrenmeyi ve değişim ihtiyacının farkına varmayı, yeni olasılıkları değerlendirmeyi ve yeni hareket tarzlarını uygulamayı gerektirdiği önermesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel öğrenme, araştırmacıların dikkate değer ölçüde çeşitli şekillerde, bu temel uyum ve değişim ihtiyacını inceledikleri kapsayıcı bir kavram olmuştur (Edmondson, 2002).

3. Kriz Döneminde Örgütsel Öğrenme

İşletmeler yaşayan varlıklardır ve sistem yaklaşımı ile işletmelerin işletme ve iç çevresi, iş/yakın çevresi ve genel/uzak çevresi ile ilişki ve etkileşim halinde olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Bu çevreyi oluşturan unsurlarda yaşanan değişimler işletme üzerinde de etkilere sebep olabilmektedir. Çevresel koşullarda meydana gelen bu değişikliklere uyum sağlamak örgütlerin bilgi toplama ve öğrenme yeteneği ile sağlanabilir.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için değişen çevre koşullarına uyum sağlaması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2004: 80). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek veya rekabeti sürdürmek için de şirketlerin iş çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması önemlidir (Nagayoshi ve Nakamura, 2020). Örgütsel öğrenme sürecinde örgütler, çevrelerine uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek ve hayatta kalabilmek için öğrenmek durumundadırlar (Tuna vd., 2019). Bu sebeple bir başarı stratejisi olarak örgütsel öğrenme kültürünün organizasyonda varlığı, organizasyonun her zaman gelecek değişikliklere hazır olmasını sağlayacaktır (Wahda vd., 2020).

Örgütler genel olarak bir krizle karşılaştıktan sonra büyük değişikliklere girme eğilimindedir. Bu gibi durumlarda firma krizi mümkün olan en kısa sürede aşmak için açık ve örtük bilgi edinme ve bilgi dönüştürme faaliyetlerine büyük yatırım yapmaktadır (Kim, 1998).

Kriz döneminde örgütsel öğrenme ile ilişkilendirilen çalışmalara baktığımızda, Simmons (2009) tarafından önerilen üç aşamalı kriz yönetim modeli

önermesi dikkat çekmektedir. Bu model kriz olayı sırasında operasyonel performansı ve örgütsel öğrenmeyi iyileştirmeye yardımcı olmak için geliştirilmiştir (Simmons, 2009).

Bu modele göre, kriz döneminde örgütler büyük miktarda bilgiyi işlemeli ve zamanında uygulamalıdır. İşlerini hızlı bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak sistemler geliştirmelidirler (Simmons, 2009).

Bu model, kriz dönemlerinde örgütsel öğrenmenin üç farklı aşamada gerçekleştiğini önermektedir (Simmons, 2009).

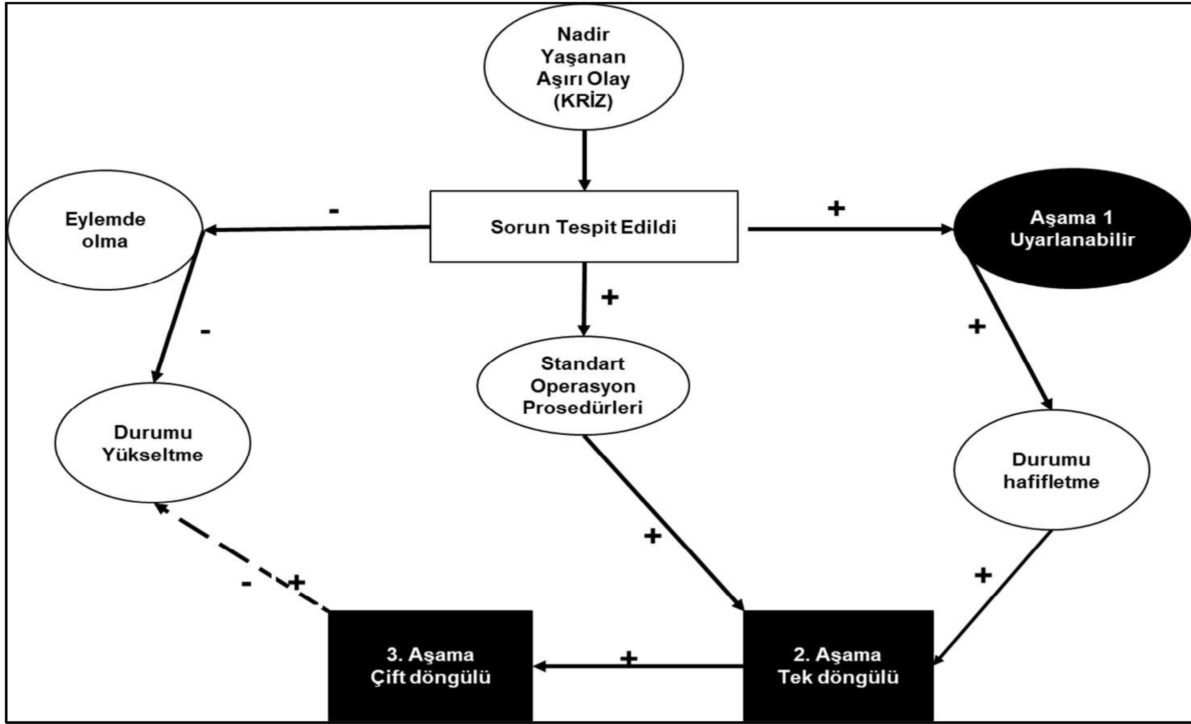
1. Aşama: Uyarlanabilir öğrenme (Adaptive learning): En basit anlamıyla, doğrusal olmayan öğrenmedir. Her kişiye aynı eğitimi vermek yerine kişinin ihtiyaçlarına ve yeteneklerine dinamik olarak adapte olabilen bir öğrenme şeklidir (Konopka, 2018).

Bu genel tanımdan hareketle şunu ifade edebiliriz. Örgütler de genel kuralları, davranışları dışında, aniden ortaya çıkan durumlara, ortaya çıktıkları anda, durumun özelliğine göre anında tepki verirler (Simmons, 2009). Bu da bir uyarlanabilir öğrenme davranışıdır. Bunun yanında bir işletmenin hızlı değişime tepki verme yeteneği, varlığının anahtarıdır. Bu değişim odaklı işletmeler artık genel olarak "uyarlanabilir örgütler" olarak anılmaktadır (Vengerov, 2009).

2. Aşama: Tek döngülü öğrenme (Single-loop learning): Tek döngülü örgütsel öğrenme belirlenen hedeflere ulaşmak için planlanmış eylemlerden oluşur (Metallinou, 2018). Tek döngülü öğrenme, acil durum yanıt sistemini düzeltmeye, yürütmeye ve "işleri doğru yapmaya" odaklanır (Bakacsi, 2010) Örgütler, eylemlerini beklenen ve elde edilen sonuçlar arasındaki farka göre değiştirir (Simmons, 2009).

3. Aşama: Çift döngülü öğrenme (Double-loop learning): İnsanlara kendi varsayımları ve inançları hakkında daha derin düşünmeyi öğretmeyi içeren bir eğitim kavramı ve sürecidir. Önde gelen bir organizasyonel eğitmen olan Chris Argyris tarafından 1980'lerin ortasında oluşturuldu ve sonraki on yıl içinde etkili bir araç haline geldi (Cartwright, 2002).

Çift döngülü öğrenme, mevcut sistemin çerçevesini yeniden oluşturur, organizasyonu / kuruluşları yeni bir yörüngeye yerleştirir, bir şeyleri farklı yapar, yani "doğru şeyleri yapmaya" odaklanır (Bakacsi, 2010). Örgütler, yeni bir eylem rotası veya standart operasyon prosedürleri geliştirmek için önceki olaylara, deneyime ve öğrenmelere dayalı olarak olayları değiştirir (Simmons, 2009).



Şekil 1. Kriz Sırasında Üç Aşamalı Modelin Uygulanması

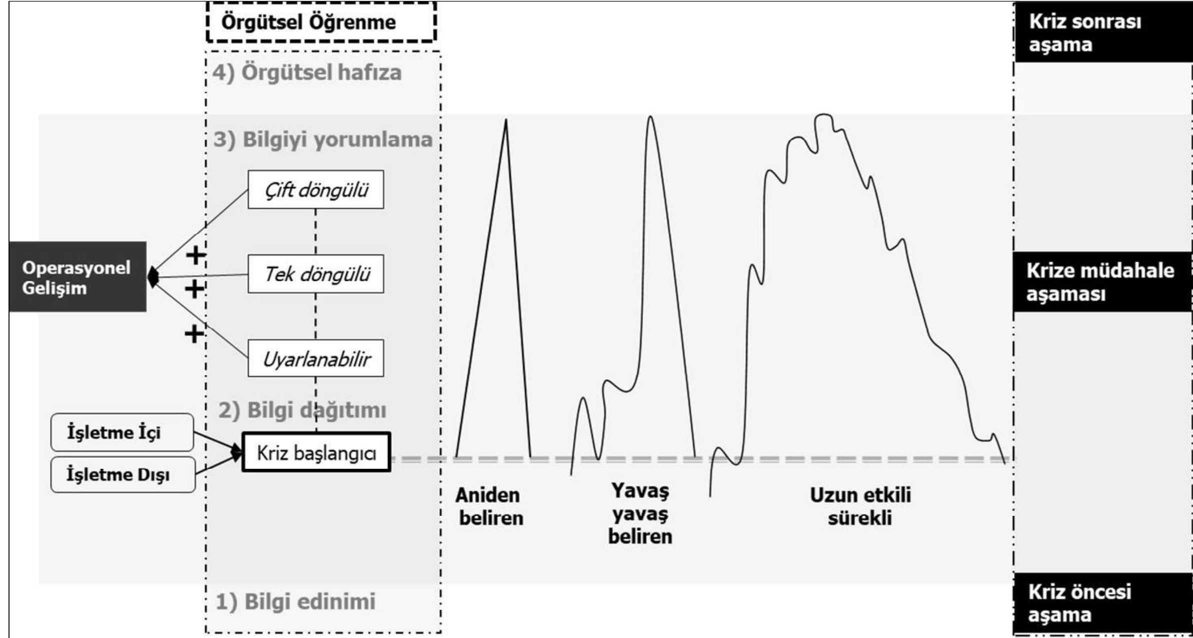
Kaynak: Simmons (2009)

Bir kriz olayının ilk aşamasında, örgütler durum ortaya çıktığı anda yanıt verirler. Kriz olayı, örgütlerin mevcut yeteneklerinin veya bilgi tabanının ötesinde olabilir ve bu durum devam ederken öğrenmeyi ve adapte olmayı gerektirir. Krizin ikinci safhasında, örgütler daha önceki tecrübelerine, öğrenimlerine ve daha önce krizde nasıl sonuçlandığını bildikleri olayların varlığına, sonuçlarına bakarlar. Bununla birlikte örgütler, istenilen sonucu elde edebilmek için önceden belirlenmiş eylem planlarını veya standart operasyon prosedürlerini bu yeni duruma göre düzenlemek zorunda kalabilirler. Bir krizin üçüncü aşamasında ise, örgütler, standart operasyon prosedürlerinin istenen sonucu elde edemediği yerleri belirlemek için mevcut ve geçmiş olayları analiz ederler. Sıkı bir analiz yoluyla, mevcut standart operasyon prosedürlerini değiştirir veya yeni bir eylem planı geliştirirler (Simmons, 2009).

Krizin tanımı ve kapsamı aktarılırken değinildiği üzere, krizlerin kaynağı işletme dışı faktörler ve işletme içi faktörler olabilmektedir. Tüm bu faktörler sonucunda oluşacak kriz ortamından işletmenin başarıyla çıkabilmesi için öncelikle işletmenin kriz durumlarına hazırlıklı olması gerekmektedir.

Bu hazırlık sürecinde işletmelerin göz önünde bulundurması için aşağıdaki modeli önerebiliriz. Bu model Huber'in (1999) dört yapıdan oluşan örgütsel

öğrenme süreci, Simmons'un (2009) kriz sırasında takip edilmesi gereken üç aşamalı modeli ve Pedraza'nın (2009) krizi daha yönetmek için yaptığı üç aşamalı kriz süreci modeli göz önünden bulundurularak oluşturulmuştur.



Şekil 2. Kriz Durumu ve Örgütsel Öğrenme Süreci İlişkisi

Kaynak: Yazar tarafından Huber (1991), Simmons (2009) ve Pedraza (2009)'dan faydalanılarak oluşturulmuştur.

Bu modele göre;

- Kriz kaynağı işletme içi veya işletme dışı bir olay olabilir.
- Kriz durumunu daha iyi yönetmek ve algılamak için 3 dönemde inceleyebiliriz: 1) Kriz öncesi 2) kriz dönemi ve 3) kriz sonrası.
- Örgütsel öğrenme kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde de devam etmektedir.
- Ortaya çıkışı ve sona erme süresine göre 3 farklı tip krizden bahsedebiliriz.

a) Kriz öncesi dönem:

Organizasyonun olağan faaliyet döneminde, olası krizleri öngörmeye çalışması ve bunun için kriz yönetim planları hazırlaması gereklidir.

- Örgütsel öğrenmenin "bilgi edinimi" aşamasında örgüt bireysel, grupsal veya örgütsel düzeylerde öğrenme sergiler. Bu öğrenme aşamasında,

kriz kaynaklarından (işletme dışı veya işletme içi) çeşitli bilgiler toplaması öngörülür. Bu sayede işletme ve iç çevresi, iş/yakın çevresi ve genel/uzak çevresi hakkında bir takım bilgiler edinme imkânı doğar.

- Bu bilgi edinimi, yavaş yavaş beliren bir krizin habercisi olacak verileri örgüte ulaştırabilir. Bu durum doğal afetler gibi (deprem vb.) aniden beliren, krize neden olan durumlar için pek mümkün olmayacaktır.
- Bu noktada günümüzde büyük veri (big data) kavramı değerlidir. Şirketin oluşturacağı bilgi yönetim sistemleri, şirket içi raporlar, analizler; yerel ve global ekonomik ve siyasi raporlar, çevre raporları, sektörel raporlar, rekabet raporları, müşteri trendleri ile ilgili çalışmaların toplamı örgüte olası kriz öncesinde ipucu verebilecektir.

b) Kriz dönemi:

- Kriz olayı anında ve kriz sürecinde işletmelerin vereceği tepkiler 3 aşamada gerçekleşir: Uyarlanabilir, Tek döngülü ve Çift döngülü.
    - Uyarlanabilir aşamada örgüt kriz durumunu görür ve anında tepki gösterir. Buradaki kritik unsur örgütün mevcut yeteneklerinin bu krizi durdurabilecek seviyede olup olmamasıdır. Ayrıca bir diğer önemli unsur da en üst yöneticinin hızlı ve kararlı bir şekilde hareket etmesidir.
    - İkinci aşamada örgüt, deneyimlenen, öğrenilen ve geçmişte yaşanan krizlerden çıkan derslerden hareketle eyleme geçer. Tek döngülü öğrenmede bireyler, gruplar veya örgütler eylemlerini beklenen ve elde edilen sonuçların arasındaki farka göre değiştirirler. Planların ve standart operasyon prosedürlerinin etkili bir şekilde ayarlanması yoluyla, krize müdahale ekipleri 3. aşamaya geçebilirler.
    - Üçüncü aşamada ise örgütler, standart operasyon prosedürlerinin istenen sonucu elde edemediği yerleri belirlemek için yakın ve geçmiş olayları analiz eder. Detaylı bir analiz çalışmasıyla, mevcut standart operasyon prosedürlerini değiştirirler ya da yeni bir eylem planı geliştirirler. Çift döngü öğrenmede, varlıklar (bireyler, gruplar veya kuruluşlar) ilk etapta eylemlere yol açan değerleri, varsayımları ve politikaları sorgular. Bunları görüntüleyebilir ve değiştirebilirlerse, ikinci dereceden veya çift döngü öğrenme gerçekleşmiştir (Simmons, 2009).
    - Üç aşamalı plan örgütün yeteneğine bağlı olarak sırayla ya da aynı anda birden fazla aşama ya da tüm aşamalar aynı anda biçiminde uygulanabilir.

- o Birinci ve ikinci aşamalarda örgüt daha hızlı hareket edebilirken, üçüncü aşamada büyük ölçekli planlar yapmak için gereken süre krizin etkisinin artmasına neden olabilir.
- o Bu üç aşamada aynı zamanda örgüte operasyonel gelişim fırsatı da sunmaktadır. Bu aşamalarda standart operasyon prosedürlerinde, iş planlarında, iş yapış şekillerinde yapılan iyileştirmeler örgüt performansına da katkı sağlamaktadır.

- Kriz dönemi içindeki bu 3 aşamada örgütün başarılı olmasını sağlayacak bilgi yoksa örgütsel öğrenmenin bilgi edinimi, bilgi dağıtımı ve bilgiyi yorumlama aşamalarının gözden geçirilmesi gerekir. Kriz kaynağı hakkında doğru bilgilere sahip olmak, farklı kaynaklardan edinilen bilginin, bu bilgiye ihtiyaç duyan birimlere aktarımının doğru ve hızlı yapılması; bu bilgilerin doğru yorumlanması ve anlamlandırılması hayatidir. Bu bilgiler örgütün krize anında ya da ikinci ve üçüncü aşamalarda doğru tepki vermesini sağlar.
- Bu nedenle örgütsel öğrenmenin bilgi edinimi, dağıtımı ve bilgiyi yorumlama aşaması kriz anında harekete geçebilmek ve krizle mücadele edebilmek için kritik ve önemlidir.
- Ancak yetersiz bilgi varsa, krize yönelik kararların alınması ve harekete geçilmesi gecikirse, krizi sona erdirme süresi uzar. Krizin boyutu ve etkisi artar. Krizin yıkıcılık ve kontrol edilemezlik seviyesi yükselir. Özellikle uzun süre devam eden kriz türünde bu durum daha çok hissedilir.

c) Kriz sonrası dönem:

Çözülmeye başlayan krizin sona erdiği aşama kriz sonrası olarak adlandırılmaktadır. Öğrenme gerçekleşen, kurumun belleğine kaydettiği, ileride değerlendirilecek tecrübelerin kazanıldığı krizlerin sonrası da kurumun normal dönemlerine daha hızlı şekilde geri dönebilmesi için oldukça önemlidir (Doğu Öztürk, 2017).

- Kriz sonrası dönem örgütler için çok değerlidir. Bu aşamada örgüt yaşanan kriz ve benzerleri için önlemleri değerlendirmeye başlar. Yaşanan krizin analizini, etkilerini, tahribatını ölçer, analiz eder ve buna istinaden yönetimsel değerlendirmelerini yapar.
- Kriz sonrası aşamada örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği birey, grup ve örgüt düzeylerinin değerlendirmeleri yapılır. Hangi düzeyde eksiklik

var, bir daha bu ve benzeri krizlerin yaşanmaması için bu üç düzeyde ne gibi iyileştirmeler ve geliştirmeler yapılmalıdır, bu soruların yanıtları aranır.

- Yaşanan krizde örgütsel öğrenmenin bilgi edinimi, bilgi dağıtımı, bilgiyi yorumlama adımlarında ne gibi eksiklikler var, bunlar analiz edilir.
- Kriz esnasında üç aşamalı eylem planının başarıyla uygulanması, bu üç aşamada sağlanan başarı örgütsel öğrenmeye katkı sağlayacaktır. Bu sayede örgüt bundan sonraki benzer durumlarda takip edeceği bir yönteme ve tecrübeye ulaşmış olur.
- Kriz sonrası aşama için en değerli kavramlardan biri de örgütsel öğrenmenin son aşaması olan örgütsel hafızadır. Bu krizden edinilen tecrübe, edinilen bilgi örgütün hafızasında saklanır. Bu noktada bilgi iletişim teknolojileri, sistemler de etkilidir. Bu alanlarda bilgi toplanır, saklanır ve geriye dönük olarak bir analiz yapılmak istendiğinde bu bilgilere ulaşılır.
- Kriz sonrası dönem ayrıca, yaşanılan krizden ders çıkarma, hatalardan öğrenme aşamasıdır. Çıkarılan davranışların uzun süreli davranışa dönüşmeleri gerekir. Bu da öğrenme için değerlidir.
- Örgütsel öğrenmede öğrenmiş olmaktan öte sürekli bir öğrenme eylemi içinde olmak söz konusudur.

Krizler örgütleri çok derinden etkileyen ani gelişen olaylardır. Bazı kriz türleri öncesinden sinyalleri vermeye başlasa da bu noktada önemli olan kuruluşun bu sinyalleri toplayabilme, anlama, anlamlandırma ve analiz etme kapasitesidir. Eğer kuruluş bu sinyalleri örgütsel öğrenme sürecinin "bilgi edinme, bilgi dağıtımı, bilgiyi yorumlama, örgütsel hafıza" aşamalarına doğru şekilde aktarabiliyorsa, kriz karşısında önlem ve tedbirlerini daha iyi almış şekilde durur. Ancak kriz çok hızlı ortaya çıkmışsa o zaman bu noktada örgütün krize anında cevap verebilme yetkinliğinin gelişmiş olması gereklidir. Bu sayede ani müdahale ile kriz en başta engellenebilir, bu da tahribatın etkisini azaltacaktır.

Sürekli değişen iş ortamı koşulları, örgütsel öğrenmeye olan ilginin ve örgütsel öğrenmenin rekabet gücünü artırma yeteneğinin nedenini oluşturmaktadır (Afshari ve Nasab, 2021). Kriz temelde değişen bir iş koşuludur. Firmanın üretimini, faaliyetini, pazar koşullarını, rekabeti vb. etkilediğini göz önünde

bulundurduğumuzda; bu değişime hızlı yanıt vermenin ne kadar değerli olduğu ortaya çıkmaktadır. Hızla değişen piyasa koşullarına hızla tepki verme yeteneğinin artması, örgütsel öğrenmenin önemli olmasının nedenlerinden sadece biridir. Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgi ve becerilerinde bir değişme, genişleme yani tutum değişikliği ile sonuçlanabilmektedir (Borisov ve Stamenkova, 2020).

Bilgiye dayalı bir ekonominin oluştuğu günümüzde, örgütsel öğrenme, çalışanların istihdam edilebilirlikleri de dâhil olmak üzere, çalışan gelişimindeki temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Wiśniewska, 2020). Tüm bunlara ek olarak, çalışan, müşteri ve tedarikçiler açısından incelendiğinde örgütsel öğrenmenin performansı arttırdığı da ifade edilmektedir (Avcı, 2008).

Sonuç

Krizler, firmaların ömrünü etkileyen önemli olaylardır. Firmanın faaliyetlerini aksatabilir, tümüyle durdurabilir, kapanmasına neden olabilir; satışların azalması, pazar payının kaybedilmesi, marka değerinin düşmesi; iş çevresindeki tedarikçileri ve müşterileri ile ilişkilerin kötüleşmesi, çalışanların moral ve motivasyon olarak olumsuz etkilenmesi gibi birçok istenmeyen duruma neden olabilmektedir. Bu olumsuz koşullar yanında, krizler daha çevik, hızlı karar alabilen, yeni duruma daha hızlı adapte olabilen şirketler için ise fırsatlar sunmaktadır. Bu durumda şunu rahatça söyleyebiliriz. Kriz dönemindeki en değerli kavramların başında, yeni durumda hızlı karar almak ve harekete geçmek yer almaktadır.

Bilgiye dayalı ekonominin temel teşkil ettiği, firmaların patent sayısı, know-how güçleri, katma değerli ürün ve hizmetleri ile rekabette yar aldığı günümüz dünyasında, kriz döneminde şirketleri avantajlı konuma getirecek en değerli unsurların başında öğrenme ve değişim gelmektedir. Kriz döneminden önemli, stratejik, can alıcı, rekabette üstünlük getirecek dersleri alarak çıkan, bunun sonucu olarak bir değişime ve gelişime doğru yönelen şirket, kriz sonrası dönemde büyüme fırsatlarını daha etkili değerlendirebilecektir.

Örgütsel öğrenme bu bakımdan önemli bir rekabet unsurudur. Hızlı hareket etmek ve örgütsel öğrenme kavramları bu manada bir birini tamamlar. Örgütsel öğrenmeyi bir şirket karakteri olarak benimsemiş şirketler kriz dönemi dâhil olmak üzere her dönemde öğrenme sayesinde her daim daha hızlı eyleme geçme ve başarılı olma potansiyelini barındıracaklardır.

Kaynakça

Afshari, L., & Nasab, A. (2020). Enhancing Organizational Learning Capability Through Managing Talent: Mediation Effect of Intellectual Capital. *Human Resource Development International, 24*(1), 48-64.

Anggraeni, A. I. (2020). Organizational Communication, Organizational Learning and Attitude toward Change: Mediating Effect of Organizational Commitment of Public Sector Employees. *QUALITY Access to Success, 21*(178), 15-19.

Atasever, M. (2017). Sanal Organizasyonlarda Kriz Yönetimi. *Artuklu Human and Social Science Journal*, 45-51.

Avcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayden, C., & Düşükcan, M. (2002). Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 121-139.

Aydınlı, H. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 82-98.

Bakacsi, G. (2010). Managing Crisis: Single-Loop or Double-Loop Learning? *Strategic Management, 15*(3), 3-9.

Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Borisov, B., & Stamenkova, P. (2020). The Role and Importance of Organizational Learning. *Knowledge International Journal, 42*(5), 889-893.

Cartwright, S. (2002, Summer). Double-Loop Learning: A Concept and Process for Leadership Educators. *Journal of Leadership Education, 1*(1), 68-71.

Collinson,, V., & Cook, T. (2007). *Organizational Learning : Improving Learning, Teaching, and Leading in School Systems.* SAGE Publications, Inc.

Coombs, W. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Çırpan, H. (2020). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bilgi İşçilerinin Örgüte Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(37), 373-391.

Dayton, B. (2009). Crisis Management: Prepared for the International Encyclopedia of Peace. *Oxford University Press,*, 1-13.

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23*(23), 353-373.

Doğu Öztürk, İ. (2017). Stratejik Halkla İlişkiler Kapsamında Kriz Yönetimi: Türkiye'de Krizlerin Algılanması Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.* İstanbul Üniversitesl Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Edmondson, A. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level. *Organization Science, 13*, 128-146.

Erarslan, İ., & Altındağ, E. (2021). The Effects of Organizational Ambidexterity and Justice on Organizational Learning. *International Journal of Research in Business And Social Science, 10*(1), 01-14.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Öğrenme ve Yönetim Psikolojisi* (8 b.). İstanbul: Beta.

Gilaninia, S., Rankouh, M., & Gildeh, M. (2013). Overview on The Importance of Organizational Learning and Learning Organization. *Journal of Research and Development, 187*(941), 1-6.

Görgülü, V. (2020, October). Case Studies on the Downside of Transactional and Authoratitative Organizational Leadership Styles During Crisis Management. *TheTurkish Online Journal of Design, Art and Communication, 10*(4), 597-611.

Güney, S. (2017). *Yüksek Lisans Doktora ve Doçentlik Sınavları İçin Yönetim ve Organizasyon El Kitabı* (2 b.). Ankara: NOBEL.

Harvard Business School. (2020). *Kriz Yönetimi: Her Gün Karşılaştığınız Sorunlara Uzman Çözümler.* (C. Engin, Dü., & M. İnan, Çev.) İstanbul: Harvard Business School.

https://sozluk.gov.tr/. (2021, Mart 11). https://www.tdk.gov.tr/: Güncel Türkçe Sözlük - Kriz Kelimesi adresinden alındı

Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science, 2*(1), 88-115.

Hwang, P., & Lichtenthal, J. (2000). Anatomy of Organizational Crises. *Journal of Contingenciesand CrisisManagement,, 8*(3), 129-140.

İbicioğlu, H. (2000). Kobilerde Kriz Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(4), 121-128.

İncaz, S. (2018). Kriz Açısından Yönetim. A. Akdemir içinde, *Örgütlerin Yönetimi* (s. 455-475). İstanbul: BETA.

Jimenez, D. (2001). When You Are the Headline: A Guide to Understanding Crisis Management. *Franchising World, 33*(3), 54.

Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com, 5*(16), 22-36.

Karaağaç, T. (2014). Kriz Yönetimi ve İletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 0*(49), 117-132.

Karahan, A., & Yılmaz, H. (2010, Aralık). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(24), 153-171.

Kim, L. (1998, July-August). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science, 9*(4), 506-521.

Kim, L. (1998, July-August). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science, 9*(4), 506-521.

Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 151-165.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16 b.). İstanbul: Beta.

Konopka, Z. (2018, May). Prepare Your Organization for Adaptive Learning. *Talent Development*, 20-22.

Metallinou, M. M. (2018). Single- and Double-loop Organizational Learning Through A Series of Pipeline Emergency Exercises. *John Wiley & Sons Ltd. wileyonlinelibrary.com/journal/jccm, 26*, 530-543.

Morgan, C. (2011). Öğrenmenin İlkeleri. C. Morgan, S. Karakaş, & R. Eski (Dü) içinde, *Psikolojiye Giriş* (İ. Dinç, Çev., s. 65-91). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Nagayoshi, S., & Nakamura, J. (2020). Organizational Learning from Failure Can Augment Ambidexterity: Evidence from Japan. *2020 IEEE International Conference on Industrial Engineeringand Engineering Management (IEEM)*, (s. 244-248). Singapore.

Okay, A. (2014). Kriz Yönetimi. *Marmara İletişim Dergisi, 8*(8), 15-18.

Özden, K., Erdoğdu, D., & Gül, S. (2017). Kriz Yönetiminde Üretim Yönetimi Stratejileri ve Politikalarının Kullanılmasıyla İlgili Bir Alan Araştırması. *İGÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(2), 23-50.

Parsons, W. (1996). Crisis Management. *Career Development International*, 48-59.

Pecujlija, M., & Cosic, D. (2019). *Crisis Management: Introducing Companies Organizational Reactivity and Flexibility.* NOVA.

Pedraza, J. M. (2009). Elements for Effective Management of A Business Corporation Crisis Situation. P. A. al içinde, *Crisis Management* (s. 1-46). Nova Science Publishers, Inc.

Ramlan, Yusni, M., & Asmadi, E. (2020, December). Enhancing Literature on Procedural Justice and Organizational Learning: Examining Mediating Role of Organizational Learning and Organizational Trust. *Journal of Security and Sustainability Issues, 10*(2), 807-820.

Simmons, C. (2009, February 28). Crisis Management & Organizational Learning: How Organizations Learn from Natural Disasters. 1-29. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1351069

Sumić, D., & Labaš, D. (2019). Favourable CultureFor Crisis Management and Emprical Evaluation. *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues, 32*(2), 439-448.

Tevrüz, S. (1999). Öğrenme. S. Tevrüz, İ. Artan, & T. Bozkurt içinde, *Davranışlarımızdan Seçmeler* (s. 35-57). İstanbul: Beta.

Tuna, M., Çelen, O., & Sarı Gök, H. (2019). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Antalya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(1), 390-407.

Uzuntarla, Y., Cihangiroğlu, N., Teke, A., & Uğrak, U. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, 5*(1), 189-208.

Ülgen, H., & Mirze, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (2. b.). İstanbul: Literatür Yayınları.

Valentine, M. (2018). Renegotiating Spheres of Obligation: The Role of Hierarchy in Organizational Learning. *Administrative Science Quarterly, 63*(3), 570-606.

Vengerov, A. (2009). Organization Of Distributed Adaptive Learning. *American Journal of Business Education, 2*(7), 119-126.

Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role Behavior Improvement Model: Organizational Learning Culture, Organizational Trust, and Organizational Justice Approach. *International Journal of Engineering Business Management., 12*, 1-12.

Wiśniewska, S. (2020). Organizational Learning and Employability in Enterprises: Preliminary Empirical Research Results. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 61-73.

Yaman, F. (2020). Ulusal Afet ve Acil Durum Yönetimi İçin Yeni Bir Yönetim ve Yaklaşım Modeli Önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi.* Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, M. (2019). *Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Merkezleri.* Ankara: IKSAD Publishing House.

9. Bölüm

Krizlerden Öğrenilenlerin Uygulanması

Edanur Çelik

Giriş

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüz dünyasında işletmelerin belirsizliklerle karşılaşma ihtimalleri gün geçtikçe artmaktadır. Teknolojinin gelişim hızı, giderek zorlaşan rekabet şartları, uluslararası sınırların kalkması gibi faktörler, işletmelerde değişimi zorunlu kılmaktadır. Günümüz koşulları göz önünde bulundurulduğunda, değişim olgusunun tarihin bütün dönemlerinden daha kapsamlı ve hızlı olduğunu söylemek mümkündür. Her değişim süreci beraberinde belirsizlik ve çeşitli riskleri getirmektedir. Önemsiz görülen ya da yeteri kadar dikkate alınmayan belirsizlik ve riskler krize dönüşebilmektedir (King, 2002). Bu bağlamda, işletmelerin her an tetikte olup yaklaşan kriz sinyallerini iyi algılaması gerekmektedir.

Krizler küçük, orta, büyük ölçekli işletme fark etmeksizin beklenmedik zamanlarda beklenmedik yerlerde ortaya çıkan, acil ve etkin müdahale edilmesi gereken olaylar bütünüdür (Sezgin, Kriz Yönetimi, 2003, s. 183) . Kriz olgusu kavramsal olarak olumsuz çağrışımlar yapsa da krizin etkileri her zaman olumsuz olmamaktadır. Krizlerin sonuçları işletmelerin aldıkları kararlara göre şekillenmektedir. İşletme içinden ya da dışından kaynaklı sebeplerle oluşan krizlere etkin müdahale edildiği takdirde krizleri fırsata çevirmek mümkündür. Bu nedenle işletmelerin olası krizlere karşı hazırlıklı olmaları, kendilerini sürekli geliştirmeleri ve küçük, büyük demeden tüm sorunlarla ilgilenmesi gerekmektedir.

Günümüz koşullarında hazırlık yapmadan, ezbere dayalı veya kulaktan dolma bilgilerle krizleri atlatmak mümkün değildir. Başarısız birçok kriz yönetim örneğinin yanı sıra başarılı kriz yönetim örneklerinin de olduğunu unutmamak ve krizlerden korkmak yerine kriz öncesinde etkin bir kriz yönetim planı oluşturmak gerekmektedir. Bu doğrultuda, işletmenin kendisinin deneyimlediği veya çevresinde gerçekleşen krizlerden doğru çıkarımlar yaparak, yaşanabilecek yeni krizlerin önüne geçilmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir. Bir başka deyişle, yapılmış hatalardan ders çıkarma yoluna gidilerek, yapılabilecek yeni hataların önüne geçilebileceği düşüncesiyle hareket edilmesi işletmelerin yararına olacaktır.

1. Genel Olarak Kriz Kavramı ve Krizlere Neden Olan Faktörler

Küreselleşmeyle birlikte günümüz dünyasında sürekli gelişen teknolojik yenilikler işletmelerin varlıklarını korumalarını ve sürdürmelerini bir yandan kolaylaştırırken diğer yandan zorlaştırmaktadır. Giderek zorlaşan rekabet ortamına bağlı olarak, işletmelerin karşılaşabilecekleri risk faktörleri çoğaldığı için krizle karşılaşma ihtimalleri de daha fazla olmaktadır. Bu nedenle günümüz koşulları göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin yaşayabilecekleri krizlerle daha sağlıklı baş edebilmeleri, örgütsel devamlılık ve istikrar sağlayabilmeleri için kriz yönetimine daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir (Ritchie B. , 2004). Krizler, işletmelerin devamlılığını tehlikeye sokan bazen yüksek etkili bazense daha az etkili olabilen hem işletme içi hem de işletme dışı faktörlerden kaynaklanabilen unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Tse, So, & Sin, 2006, s. 4). Örneğin; işletmenin bir departmanında beklenmedik bir yangının çıkması, insan kaynakları yöneticisinin istifa etmesi, çalışanlarla müşteriler arasında yaşanılan iletişim kazaları, geleneksel şekilde katı kurallar uygulayan bir yönetim tarzının benimsenmesi, dinamizm ve esneklikten uzak olunması, bir başka deyişle işletmenin atalete kapılması gibi işletme içi sebepler krize yol açabilirken; doğal afetler, işletmelerin içinde bulunduğu finansal piyasalardaki dalgalanmalar, ülkelerin politik ve hukuki koşulları, teknolojik gelişmelerin hızı, terör gibi işletme dışı faktörler de krizlere sebep olmaktadırlar. Kaynağı ne olursa olsun krizler acil ve hızlı müdahalede bulunulması, yaşanan beklenmedik olay karşısında işletmelerin varlıklarının derin yaralar almaması için en kısa, sağlıklı ve mantıklı şekilde çözüme kavuşturulması gereken olaylar bütünüdür (Sezgin, Kriz Yönetimi, 2003, s. 183).

Krize sebep olan faktörleri bilmek ya da kriz örneklerini göz önünde bulundurarak krize yol açabilecek durumların neler olabileceğini tahmin etmek,

krizle mücadele etmek için tek başına yeterli olmamaktadır. Her kriz birbirinden farklı etkiler ve hasarlar yaratabilmektedir. Etkin müdahalelerle krizleri fırsata çevirebilmek de mümkündür. Bu nedenle, krize dair söylenen genel ifadelerin her koşulda geçerli olamayabileceğinin farkında olunması gerekmektedir (Regester & Larkın, 2005, s. 49). Booth'a göre krizlere dair genel düşünce kalıpları bulunmaktadır. Bu düşünce kalıpları krizler için mutlak doğru değildir. Kriz etkilerinin durumdan duruma değişebilmesi, krize karşı alınan tedbirlerle sonuçların farklı olabilmesi mümkün olmaktadır. Krize dair genel düşüncelerin işletmeler tarafından bilinmesi krizle mücadelede daha olumlu sonuçlar vermekte, işletmeleri krize karşı sürekli tetikte tutmaktadır. Olası bir krize karşı hazırlıklı olabilmek ve kriz sürecini sağlıklı yönetebilmek adına işletmelerin her koşulda doğru olmayan genel yargıların (mitlerin) bilincinde olması gerekmektedir. Bu genel yargılar:

- *Krizle karşı karşıya gelmek kaçınılmazdır:* Bu genel yargı her ne kadar doğru olsa da işletmeler krizlerin kaçınılmaz olduğu düşüncesiyle hareket ederlerse alınabilecek tedbirlere gerekli özeni göstermeyebilirler. Bu durum işletmelerin olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına yol açabilecektir. Çünkü bu algı işletmeler üzerinde kaderci bir tutum yaratarak işletmeleri rehavete sürükleyecektir. Bir başka deyişle bu kaderci tutum işletmeleri doğru ve durumun gerektirdiği şartlara uygun tedbirleri almaktan uzaklaştırabilir.

- *Krizi anlamak ya da önleyebilmek adına gereken temel bilgiler bilinemez:* Bu genel düşünce daha çok bilgi üreten işletmelerde yaygındır. Bilgi üreten işletmelerde ürünlerin nasıl bir etki yaratacağı çoğunlukla şüphelidir. Bilgiyi sunmadan önce gereken tüm araştırmalar yapılmış olsa dahi sonuçlar tam olarak kestirilememektedir. Bu nedenle bilgi üreten işletmeler, olası bir kriz durumu için çok fazla hareket alanına sahip olamadıklarını düşündüklerinden gerekli tedbirleri alma noktasında yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla bu düşünce yapısıyla bilgi işletmeleri kriz anında zor duruma düşmektedir. İşletmenin kuruluş amacı ne olursa olsun krizi anlamak ya da önlemek gereken özeni göstermekle alakalıdır.

- *Gelecek krizlerin sağlam bir teknoloji ile önlenmesi mümkündür*: Teknolojik üstünlüğü olan işletmeler rakipleri karşısında daha güçlü bir pozisyonda yer almaktadır. Teknoloji işletmelerin hata yapma ihtimallerini azaltmakta, işletmeleri güvende tutmakta ve olası kriz anında daha savunmalı kılmaktadır. Teknolojik üstünlükleri olan işletmelerin göz önünde bulunurluğu, etki alanları, çalışmaları da daha fazladır. Böyle işletmelerde meydana gelebilecek herhangi bir hatanın krize dönüşme olasılığı

daha yüksek olmaktadır. İşletmelerin; teknolojinin her zaman beraberinde düşük risk ve etkili bir sistem getirdiği düşüncesiyle hareket etmemesi, sahip olunan teknolojik güce güvenmemesi ve teknolojinin işletmelerin sürekliliğini garanti altına aldığına dair oldukça tehlikeli olan bu düşünceye kendisini kaptırmaması gerekmektedir.

- *Krizler örgütsel gelişim için faydalı değildir:* Genel olarak krizler olumsuz bir hava yaratmaktadır. Bu düşünceye göre krizle karşı karşıya kalan işletmeler ve yöneticileri krizi fırsata çeviremeyip az da olsa hasar görmektedirler. Aynı şekilde bu genel yargı krizin örgütsel gelişim için fırsat sunmadığını, yöneticilerin tecrübe kazanmasının önüne geçtiğini belirtmektedir. Fakat krizler iyi yönetildiği takdirde içinden galibiyetle çıkılması mümkün olaylardır. Risk alma ve kriz tehlikesi yöneticiler için her ne kadar korkutucu olsa da etkin bir kriz yönetimi, örgütsel gelişim sağlanmasına, işletmelerin kendilerine duyduğu güveni arttırabilmesine ve gerektiği yerde risk alarak işletmelere yeni ürün geliştirme kararı almasına uygun bir ortam hazırlayabilir.
- *Kriz yönetim sürecinde duygu ve sezilere yer yoktur:* Krizler düşünülerek alınan kararlarla ve önceden belirlenen planlarla yönetilmesi gereken süreçlerdir. Fakat bazı durumlarda yöneticinin taktikleri, sezileri, deneyimleri de en az hazırlanmış planlar kadar etkili olabilmektedir. Krizi idare ederken katı katıya elde bulunan verilere bağlanmak süreci zorlaştırabilmektedir. Bu noktada esnek olabilmek önemli olduğu gibi gerektiğinde yöneticinin fikirleri, sezileri ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak krizle baş etmek gerekmektedir. Aksi takdirde duygusal anlayıştan uzak ve sezgisel güçlere yer vermeden yönetilmeye çalışılan kriz olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Booth, 1993, s. 95-96).

Krize dair mitlerin bilinmesi krizle mücadele noktasında işletmelere rehberlik edeceği düşünülmektedir. İşletmelerin kriz yaşamasına neden olabilecek birçok faktör bulunduğu gibi genel yargılara kapılmanın da krizle mücadelede yararı olmamaktadır.

2. Kriz Örnekleri ve Krizlerin Değerlendirilmesi

Günümüz dünyasında internetin ve teknolojinin hayatlarımızda büyük yer kaplaması birçok şeyin hızlıca değişmesini tetiklediği gibi kaotik ortamın da git gide artmasına yol açmaktadır. Kişisel hayatımızda dahi gelişen durumları idare

etmek, karşılaştığımız krizlerle savaşmak ve yaşadığımız olaylardan ders alıp tecrübe kazanmak zorlaşmışken daha kompleks bir yapıda olan işletmelerin hem kendilerinden hem de dışarıdan kaynaklanabilecek bir problemle baş etmeleri daha zor bir hal almıştır. Geçmiş dönemlerle kıyaslandığında günümüz işletmeleri için herhangi bir krizi yönetebilmek bir açıdan daha kolayken diğer açıdan daha zordur. Mevcut imkanların artması, şartların iyileşmesi, çalışan ve müşteri ilişkilerinin gelişmesi olası bir krizde işletmelerin mücadelesini kolaylaştırırken, zaman baskısı bu mücadeleyi zorlaştırmaktadır. Başka bir deyişle krizlerin işletmeler üzerinde hissettirdiği en büyük etki zaman yönetimidir. Kriz durumunda zaman baskısının işletmeler üzerinde üç önemli etkisi bulunmaktadır. İlk olarak zaman baskısı görevleri ve dağılımları güçleştirmektedir. İkinci olarak mantıklı kararlar alabilmek için gereken süreyi ve dikkati azaltmaktadır. Son olarak ise kriz yönetimi sürecini ve krizin sonuçlarını doğrudan etkilemektedir (Smith & Hayne, 1997, s. 97-98).

Zaman baskısıyla oluşan stres, kriz anında yönetimi daha da zorlaştırmaktadır. Panik ortamı ve kaygılar yöneticileri doğru karar almaktan uzaklaştırdığı gibi işletmenin devamlılığını da tehlikeye sokmaktadır. Bu nedenle işletmelerin paniğe kapılmamaları için krize karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Gereken özeni göstermeyen bazı işletmeler sürekli kriz problemi yaşarken, hazırlıklı ve belirli bir plana sahip işletmeler krize karşı daha dayanıklıdır. Krize dayanıksız işletmeleri, krize karşı mücadele edebilen işletmelerden ayıran belli hususlar bulunmaktadır. Bunlar (Booth, 1993, s. 95-96):

- *Örgütsel stratejiler:* Gerek krizle mücadele gerekse başka bir sorun karşısında durabilmek ya da mevcut durumun nasıl geliştirilebileceğini kısa, orta, uzun şeklinde planlayan işletmelerin hazırda bulunan ve sürekli geliştirilen prosedürleri örgütsel stratejilerini oluşturmaktadır. Krize karşı dayanıklı işletmelerin her zaman etkili örgütsel stratejileri bulunmaktadır. Böyle işletmeler kendilerini sürekli geliştiren ve öğrenen örgütlerdir. Rekabet ortamının acımasızlığı, ticarette sınırların ortadan kalkması, hızla değişen teknoloji işletmelere ve çalışanlarına yönelik sürekli öğrenmeyi mecbur kılmaktadır. Aksi takdirde kriz anında kırılmalar yaşanması ve derin yaralar alınması oldukça olağandır (Barutçugil, 2002, s. 52).

- *Örgütsel Yapı:* Geleneksel yönetim anlayışına sıkı sıkıya bağlanan, yeniliğe ve değişime açık olmayan, sürekli öğrenmeyi benimsemeyen, gereken esnekliğe sahip olmayıp organik yapıdan uzaklaşan işletmeler herhangi bir sorun karşısında daha güçsüzdür. Aynı şekilde mekanik örgüt

yapısıyla birlikte gelen hiyerarşi, güç mesafesi, merkezileşme olası bir kriz anında işletmeyi ağırlaştırmakta ve yavaşlatmaktadır (Oran & Demir, 2016, s. 185).

- *Örgüt Kültürü:* Bir işletmenin kuruluşundan amaçlarına kadar olan temel yapı taşlarını bir araya getiren, işletmenin benimsediği değerler, düşünceler, ideolojiler, normlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır. İşletmeler farklı kültürlerden gelen insanları bünyesinde barındırdığı için işletme içinde farklı birçok kültür bulunmaktadır. Aynı zamanda işletmenin bulunduğu coğrafyada var olan kültür yapısı örgütsel kültürü az da olsa etkileyeceğinden benimsenen örgüt kültürünün içeriği işletmelerin krize eğilimli olup olmadığını gösterebilmektedir (Yaman, 2010, s. 550). Örneğin; Klan örgütsel kültür yapısını benimsemiş işletmelerde dinamizm, esneklik ve örgüt içi odaklılık bulunmaktadır. İşletme içinde sosyal ilişkilere önem verilmekte, çalışanlarla bağ kurma eğilimi olmakta, güvene, dayanışmaya ve grup çalışmalarına dikkat edilmektedir. Bu tarz örgüt kültürü olan işletmelerin kriz anında daha etkili bir mücadele verebileceğini ön görmek yanlış olmayacaktır. Çünkü etkili ve sağlam grup yapısının bulunduğu başarılı Japon firmalarının bu örgüt kültürünü benimsediği görülmüştür. Öte yandan hiyerarşi örgüt kültürünü benimsemiş işletmelerde düzen ve kurallara daha fazla önem verildiği için bürokratik yapı artmaktadır. Dolayısıyla esneklikten uzaklaşma söz konusu olup durağanlık işletme içinde hâkim olmaktadır. Ford Motor Co., McDonald's gibi uluslararası şirketlerde görülmüş olan bu kültür yapısı belirli bir süre sonra çalışanlarda otonominin azalmasına, yabancılaşma eğilimlerinin artmasına ve amaçsızlığa yol açmaktadır. Olası bir krizi amaçlarından uzaklaşmış, güvenlerini kaybetmiş çalışanlarla yönetmenin daha zor olabileceğini söylemek mümkün olmaktadır (Acar, 2013, s. 11-12).

- *Örgütte Çalışan Yöneticilerin Krize Karşı Tutumları:* Genelde krize karşı daha savunmasız olan işletmelerin yöneticileri kriz anlarında savunma mekanizmaları geliştirip sorumluluktan kaçmaktadırlar. Durum böyle olunca krize gerektiği zamanda ve uygun teknikle müdahale edilememektedir. Diğer yönden krize karşı hazırlıklı işletmeler ve yöneticileri kriz anında savunma geliştirip sorumluluktan kaçmak yerine krizin nedenlerini, hangi türden olabileceğini düşünüp krizi başarıyla atlatmaya çalışmaktadır. Yönetim kademesini kapsayan krizler hatalı yapılan tahminler, gerçekten uzak amaçlar, etik ihlali bulunduran davranışlar vb. gibi durumlardan oluşmaktadır. Yöneticilerin davranış ve tutumları krize

neden olabileceği gibi aynı şekilde eylemleri ve kararları krizi ortadan kaldırabilmektedir (Tse, So, & Sin, 2006, s. 6-7). Son zamanlarda yanlış yönetimden kaynaklı yaşanan krizlere Enron ve Worldcom örnekleri verilebilir. Enron iki doğalgaz firmasının birleşmesiyle kurulmuş, zamanla enerji sektöründe Afrika, Hindistan, Doğu Avrupa, Güney Amerika, Çin gibi ülkelerde boy göstermiş bir şirkettir. Üst yönetimin etik olmayan davranışlarından dolayı dev şirket mali bir krizle karşı karşıya kalmış ve Amerika'da 4500 toplamda ise 85.000 insan işini kaybetmiştir. Muhasebe hesaplarının gerçekten uzaklaştırılmasıyla doğan kriz yöneticilerin sorumluluk almamasıyla daha da büyümüş ve idare edilemez bir hal aldıktan sonra ise şirketin itibarı yerle bir olmuştur. Benzer bir kriz örneği olan Worldcom' da orta kesim yöneticilerin gider kalemlerini varlık kalemleri gibi gösterip gerçeğe aykırı bir gelir tablosu oluşturması krize neden olmuştur. Mali hileler ortaya çıkınca sorumluluktan kaçan üst yöneticiler gerek kamuoyuna gerekse devlete hesap veremeyerek şirketin iflasını istemişlerdir (Rezaee, 2005, s. 279). Öte yandan yaşanan başka bir kriz örneğinde yönetici davranışlarının kriz üzerinde farklı sonuçlar doğurabildiğini görmek mümkündür. KFC dünya genelinde birçok şubesi bulunan ve önde gelen bir tavuk şirketidir. 2018 yılında Birleşik Krallık'ta bütün tavuk stokları bittiği için büyük bir krizle karşı karşıya kalınmıştır. KFC ilk başlarda panik ve zaman baskısının etkisiyle restoranlarını bir bir kapatmaya başlarken olayın etkisi dünya genelinde duyulunca yöneticiler farklı bir kriz yönetim taktiği üzerine odaklanmışlardır. Bu taktik iletişim stratejilerinden yıkıcı reklam olarak da bilinmektedir. KFC olan şirket ismini FCK şeklinde değiştiren yöneticiler tavuksuz bir tavuk restoranı olamaz açıklamasıyla doğru hedef kitleye doğru zamanda uyguladıkları taktikle kötüye giden durumu toparlamışlardır. Yöneticiler sorumluluk alıp üzerine düşündükleri krizi mizahi bir dille sahiplenerek herkesten özür dileyip kamuoyunun sempatisini kazanmayı hedeflemiştir (Göztaş & Sevingül, 2018, s. 82).

Krizler işletmelerin krize ilişkin tutumlarına göre olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu noktada önemli olan işletmelerin kriz örneklerinden gereken dersi alması ve uygulamasıdır. Her kriz birbirinden farklı olup farklı izler bıraksa da temelinde alınması gereken önlemler benzerdir. İşletmelerin rekabet yeteneklerini koruyabilmeleri ve olası bir krizle mücadele edebilmeleri için sürekli tetikte olmaları gerekmektedir. Burada doğru anlaşılması gereken husus, krizi korku ile beklemekten veya kriz yaşama ihtimaline karşı risk almaktan uzaklaşma değildir. Her ne

kadar kriz kavramsal olarak kötü bir çağrışım yapsa da bazı durumlarda sanıldığı gibi sonuçlar doğurmamakta aksine krizler işletmeler için yeni kapılar açabilmektedir. Bu bağlamda krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerine bakacak olursak:

- *Krizler işletmelerin zayıf ve üstün yönlerini ortaya çıkarmaktadır:* Kriz anında işletmeler potansiyellerinin ne olduğunu daha iyi anlayabilecekleri gibi eksikliklerinin de neler olduğunu fark etmektedirler. Bu açıdan krizler işletmelere birer ayna tutmakta güçlenmeleri gereken noktaları göstermektedir. Dolayısıyla krizler işletmelerin eksiklerini onlara göstererek olası başka bir krize karşı daha hazırlıklı olmaları adına ders niteliğindedir (Roux-Dufort, 2000, s. 27-28).

- *Krizler işletmelere ve ülkelere değişim fırsatları sunmaktadır:* Bazı krizler örgütsel değişim ve yeniden yapılanmaya zemin hazırlamaktadır. Olağan süreçte işletmeler kendilerini dinamizmden uzaklaştıran, rekabet kabiliyetlerini körelten durumları göremeyebilir. Bu nedenle krizler işletmeler için gerekli stratejik yeniliklerin başlatılabileceği birer test niteliğinde olabilmektedir. Kurum içinde yeni yeteneklerin ve liderlerin keşfedilmesine olanak veren krizler işletmelere değişimin gerekli olduğunu gösterip onları başka hedeflere, taktiklere yönlendirmektedir. Çünkü krizler olağan süreçte sorgulanmaktan uzak ihtimalleri ve farkında olunmayan eksikleri işletmelere veya ülkelere göstererek bu eksikleri giderme imkânı vermektedir. Böylelikle krizler, işletmelerin ya da ülkelerin mevcut durumlarını daha sağlam alt yapılarla hazırlamaları için olanak sağlamaktadır (Roux-Dufort & Metais, 1999, s. 115-116). ABD'de meydana gelen Worldcom ve Enron krizleri ABD'ye kanunlarındaki eksikliği göstermiş olup Sarbanes- Oxley Kanunu'nun (2002) çıkarılmasına neden olmuştur. Bu krizlerin yaşanmasındaki en önemli sebeplerden biri denetim eksikliğidir. Kanun mali tabloların şeffaflığını sağlamak ve azalan güveni geri kazanmak adına denetimi, raporlamayı, cezai işlemleri, kurumsal sorumluluk bilincini arttırmaya yönelik başlıklardan oluşmaktadır (Akküçük, 2009, s. 9).

- *Krizler işletmelere öğrenme ve deneyim imkânı sunmaktadır:* Krizler işletmeler için her ne kadar korkutucu görünse de işletmelerin krizlerden öğrenecekleri birçok şey bulunmaktadır. Krizler işletmelere olası başka bir kriz için daha farklı bakış açıları kazandırmakta, yönetim kademesinde bulunan herkese eksikliklerini görme ve giderme imkânı vermekte

ve işletmelere kriz olgusunu yeniden değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca krizler işletmelere krizle karşılaşan diğer işletmelerin eksiklerini, yanlışlarını ya da taktiklerini, krizi değerlendirme şekillerini görme imkânı verdiği için işletmelerin yeni stratejiler geliştirmelerine de olanak tanımaktadır. İşletmeler krizlerden öğrenebilecekleri birçok şeyin olduğunu ve başka bir kriz için deneyim kazanabileceklerini bilmelidir. Bu deneyimi kazanmak için şirket içi eğitimler düzenlenebilir, yapay kriz ortamları yaratılabilir, bir başka ifadeyle kriz simülasyonları yapılarak işletmenin kriz öncesinde krize karşı ne ölçüde dirençli ve güçlü durabileceği test edilebilir. İşletmeler simülasyon kriz ortamları yaratarak mevcut kriz planlarının ne kadar işe yarayıp yaramadığını da görebilecekleri için geliştirilmesi ya da iyileştirilmesi gereken noktaları krizden önce fark ederek krize karşı daha hazırlıklı hale geleceklerdir (Kim, 1999, s. 515-516). Günümüzde Fortune 500 listesinde bulunan birçok şirket krizle karşılaşmadan önce deneyim kazanmak ve idmanlı olmak için farklı şekillerde simülasyonlar yapmaktadır.

- *Krizler işletmelerin hem hatalarından ders çıkarmalarına hem de büyümelerine katkı sağlamaktadır:* Kriz anında işletmeler doğru hamlelerle olağan süreçten farklı olarak müşterilerinin güvenini daha fazla kazanabilmektedir. Kriz süreci işletmelerin kendilerini kanıtlamaları için doğru zamanı verebilmektedir. Hassas bir süreç olan kriz dönemlerinde işletmeler doğru zamanda doğru adımı atabildikleri takdirde itibarlarını daha da güçlendirebilmektedirler (Aydemir & Demirci, 2005, s. 70). Dominos'un yaşamış olduğu kriz, kriz yönetim sürecinde işletmelerin aldıkları kararların krizin sonuçları üzerinde ne denli etkisi olduğuna verilebilecek bir örnek niteliğindedir. Kriz 2009 senesinde Dominos'un ABD'de bulunan bir şubesinde çalışanların uygun olmayan görüntüleri sosyal medyada paylaşmasıyla meydana gelmiştir. Bu süreçte sosyal platformlarda bulunmayan Dominos Pizza'nın krizin boyutunu öğrenmesi geç olmuştur. Krizin çapını öğrenen Dominos yönetim kurulu başkanı Patrick Doyle hızlı ve soğukkanlı bir şekilde kriz yönetim planı oluşturup tüm kamuoyundan özür niyetinde bir video paylaşmıştır. Yaşanan krizden sonra Dominos yöneticileri daha önce kullanmamalarına rağmen bir Twitter hesabı açıp her gün kullanıcılarına düzenli bilgi vermişlerdir. Nitekim atılan her profesyonel adım işe yaramış krize etkin müdahale edilmiştir. Dominos'un günümüzde 14.000'den fazla şubesi bulunmaktadır (Kayış, 2017, s. 148-149). Doğal afetler, savaşlar

gibi etkilerinin daha yıkıcı olabileceği krizler bile işletmelere hatta ülkelere gelişme, büyüme imkanları verebilmektedir. Krizler nedeniyle değişmek zorunda kalan finansal piyasalar, hukuki yapılar ve ekonomik koşullar çoğu zaman olumsuz olarak değerlendirilse de işletmelere hatta ülkelere yeni yapı ve süreçlerin kazandırılmasının ilk adımı olabilmektedir. 2. Dünya Savaşından sonra büyümeye ve yükselmeye geçen Japon otomobil sanayisi bu duruma en güzel örneklerdendir. Savaş Japonya'da belirli yapıların sorgulanmasını, gelişim için eksik olan yönlerin görülmesini sağlayıp yeni yolların keşfedilmesine sebep olmuştur (Hurst, 2000, s. 141-145).

3. Krizlerden Öğrenilenler

İşletmelerin dış faktörlerden kaynaklı yaşayabileceği krizler işletmenin yakın veya uzak çevresini sürekli olarak takip etmesiyle, olası ihtimalleri göz önünde bulundurarak kendilerini sürekli geliştirmesiyle aşılabilmektedir. Kozmopolit bir yönetim anlayışıyla hem yakın hem de uzak çevresini daha yakından analiz ederek işletmelerin çevresel risklerden daha az etkilenmesi mümkün olabilecektir. İşletmenin kendi iç sebeplerinden dolayı oluşan krizler ise güçlü iletişim sistemi ve liderlik becerisiyle daha az hasarla atlatılabilecektir. Aynı şekilde kriz anında ya da sonrasında takım ruhu oluşturabilmek için çalışanların kuruma bağlılığını arttırmaya yönelik çalışmaların yapılması, çalışanlara gerektiği yerde farklı sorumluluklar verilmesi, sorunları görmezlikten gelmek yerine sorunların üstüne giderek çalışanların değerli hissettirilmesi sadece kriz anında değil genel olarak işletmenin lehine sonuçlar doğuracaktır (Sezgin, Kriz Yönetimi, 2003, s. 189).

Krizler iç veya dış faktörlerden kaynaklanmasına bakılmaksızın, kriz yaşanmadan önce olası tüm ihtimaller masaya yatırılıp üzerine detaylı kriz planı hazırlansa bile, kriz anında yaşanabilecek herhangi bir iletişimsizlik bütün dengeleri alt üst edebilecektir. Özellikle günümüz koşulları göz önünde bulundurulduğunda iletişim hem özel hem de çalışma hayatlarımızda önemini daha fazla hissettirmektedir. Müşterilerinin mevcudiyetiyle varlığını ve devamlılığını sağlayan işletmeler içinse iletişim gün geçtikçe daha mühim bir konu haline gelmektedir (Green, 1996, s. 109).

Açık sistem içerisinde yer alan işletmelerin iletişimin aksadığı herhangi bir olay karşısında krizle karşı karşıya kalmaları an meselesi olabilmektedir. O nedenle işletmelerin hem çalışanlarıyla hem de dış çevresiyle iletişimi doğru

sağlayıp sağlayamadığını, iletmek istediği mesajların ne denli anlaşıldığını ya da kendilerine iletilen mesajların hangi ölçüde ele alındığını takip etmeleri gerekmektedir. Çünkü bir çalışan ya da başka bir işletme için problem olabilen bir şey bir diğeri için oldukça olağan gelebilmektedir. Bu noktada önemli olan iletilmek istenen ne olursa olsun görmezden gelmemek ve iletileni doğru anlamaya çalışmaktır. İletişim sadece kriz anında değil olağan süreç içerisinde de işlerin daha sağlıklı bir şekilde halledilebilmesi açısından işletmeyi ve ilgili olduğu diğer tüm faktörleri birbirine entegre eden bir olaydır. İşletme içerisindeki aktif iletişim şeklinin varlığı çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir. Yaşadıkları bir problemi ilettikleri zaman çalışanların geri dönüş alabileceklerini bilmeleri onları değerli hissettirecek ve çalışanlar adına çalışma hayatı daha yaşanılır hale gelecektir. Dolayısıyla günlük süreçte işlerin daha verimli ilerlemesi, çalışanların motivasyonlarının kaybolmaması ve kuruma karşı bağlılıklarının artması muhtemel olacaktır. Takım ruhunu benimseyen, değer gören, yaptığı iş karşısında takdir edilen, sorunları görmezden gelinmeyen çalışanların varlığı işletmelerin güçlü bir şekilde ayakta kalabilmeleri için oldukça önemlidir. İletişim kalitesi iyi olan işletmelerin kriz dönemlerinde daha güçlü olabilecekleri söylenebilir. (W.Williams & A.Eggland, 1991, s. 12). Çalışanlarla işletme arasındaki iletişimin ne denli önemli olabileceğine dair verilebilecek en güzel örneklerden biri THY'nın 2012 yılında yaşamış olduğu krizdir. Türk Hava Yolları çalışanları çalışma şartlarından memnun olmamakla birlikte yaşadıkları baskı nedeniyle memnuniyetsizliklerini dile getirememektedirler. Daha önce memnun olmadıklarını belirten çalışanların sorunlarının görmezden gelinmesi, iletişime önem verilmeyip onlara yeteri kadar değer gösterilmemesi ve sağlık nedenlerinden dolayı rapor almak isteyen çalışanların verimsizlik adı altında işten çıkarılmayla karşı karşıya kalması mevcut çalışanlar üzerinde korku yaratıp çalışanları sinik bir hale getirmiştir. Durumun artık katlanılamayacak bir boyuta gelmesiyle birlikte çalışanlar grev yoluna gitmişlerdir. THY ise bu greve oldukça büyük bir tepki gösterip çalışanlarını anlamak ve uzlaşmak yerine greve katılanları işten çıkarmayla tehdit etmiştir. Bu durum sosyal medyada Türkiye'de en çok konuşulanlar arasında birinci sırada yer alırken dünya genelinde ikinci sırada yer almıştır. Ünlü isimlerin de çalışanlara destek vermesiyle sosyal medyada oldukça büyük bir etki yaratan olaylar silsilesi sonucu THY milyonlarca lira kayıp yaşamış ve prestijini zedelemiştir (Esener, 2017, s. 64).

Örnekten de anlaşılacağı üzere, günümüz koşullarında etkileşimin bu denli fazla olmasından dolayı işletmelerin her an krizle karşılaşma ihtimalleri gün geçtikçe artmaktadır. Her ne kadar krizler genellike ani bir şekilde ortaya çıkıyor olsa

da doğal afetler dışındaki krizlerin çoğu öncesinden sinyaller göndermektedir. Bu sinyaller fark edilmediği veya gelen sinyallere yeteri kadar dikkat edilmediği için krizlerin önüne geçilemeyebilir. (Seçilmiş & Sarı, 2010, s. 504-505) Krizler hızlı bir değişim sonucu meydana gelebilirken zamana yayılmış bir şekilde de olabilmektedir. O nedenle krizin zamanla oluşum evresi aşamalı olarak ele alındığında ilk adım kriz sinyallerinin fark edilmesi ve kuluçka evresi daha sonra kriz süreci son olarak da krizin ele alınıp çözülme evresinin olduğu görülmektedir (Buchanan & Denyer, 2013, s. 209).

İlk aşama olan kriz sinyallerinin fark edilmesi ve kuluçka evresinde kriz varlığını hissettirmektedir. Stratejik yönetim kapsamında kriz yönetimine yer vermeyen işletmelerin iç ve dış çevre ilişkilerinde problemler yaşaması muhtemeldir. Dikkate alınmayan problemler olası krizin habercisi olsa da gerekli önlemleri almayan bu işletmeler krize karşı hazırlık içine girmemektedir. Ancak kriz yönetim sürecini stratejik yönetim süreçlerine dahil eden işletmeler bu evrede elde ettikleri bilgilerle kriz dönemine girmeden olası krizi engelleyebilmekte veya krizi hasar görmeden atlatabilmektedir (Can, 2002, s. 336). Yapılan bir araştırmaya göre küçük ve orta ölçekli işletmelerin krize karşı hazırlıklı olmadığı, kriz yönetimine dair herhangi bir girişimlerinin bulunmadığı ve kriz öncesinde gelen sinyalleri dikkate almadığı saptanmıştır. Aynı araştırmada büyük ölçekli işletmelere göre krizden daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelerin etkilendiği, büyük işletmelerin bünyelerinde kriz yönetimine dair çalışmaların olduğu ve bu işletmelerin krizi daha az hasarla ya da hasarsız atlattıkları belirtilmiştir (Öztürk, 2010, s. 405-406).

Krizin kuluçka evresinden sonra olası ihtimaller değerlendirilmediği takdirde ortaya çıkan kriz süreci krizin oluşum evresinin ikinci basamağını oluşturmaktadır. Kriz süreci ortaya çıktığından itibaren hazırlıklı olmayan işletmeler için korku, panik ve stresin boy göstermesiyle birlikte zaman baskısının karar alma mekanizmalarını olumsuz etkilediği tehlikeli bir dönemdir. Kurum içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında anlaşmazlıkların yaşanması, yetkinin merkezileşmesi, baskının artması kriz sinyallerini dikkate almayan ve kriz karşısında savunmasız kalan işletmeler için kaçınılmazdır. Her ne kadar krizlerin olası sonuçları tahmin edilebilir olsa da kriz sinyalleri yeni ve daha önce görülmemiş özellikler barındırabilmektedir. Kriz sinyalleri ve kriz süreci bünyelerinde farklı oluşumlar, özellikler, hassasiyetler bulundurduğundan bu farklılıklar göz önüne alınarak kriz sinyalleri değerlendirilmeli ve gerekirse var olan kriz senaryoları tekrar ele alınmalıdır (Coombs W. T., “Attribution Theory as a Guide For Post-Crisis”, Communication Research, 2007, s. 135-136).Olası krizin

habercisi niteliğinde olan sinyallerin yeterince dikkate alınmamasıyla ya da yanlış yorumlanmasıyla yaşanılan kriz dönemine verilebilecek en iyi örneklerden biri Opel'in yaşamış olduğu krizdir. Kriz, Opel'in İstanbul'da olan bayisinde bir müşterinin bakım için teslim etmiş olduğu aracından haber alamamasıyla sinyallerini göndermiştir. Olay sosyal medyaya sıçramasına rağmen Opel yetkilileri krize dair herhangi bir hazırlık içine girmemekle birlikte süreci görmezden gelmiştir. Potansiyel müşterilerinin yaşananlara sessiz kalmamasıyla birlikte durum sadece Türkiye ile sınırlı kalmayıp Opel'in Almanya'da bulunan genel merkezine kadar ulaşmıştır. Şirket; müşterisinin problemi üzerinde durmadığı için potansiyel müşterilerinin de tepkisini çekerek kendisini krizin içinde bulmuştur. Yaşanan kriz neticesinde kurum, itibarını ve müşterilerinin güvenini kaybetme noktasına gelmiştir (Kayış, 2017, s. 148-149). Opel gibi büyük işletmelerin hazırda kriz planları bulunsa dahi ihtimal vermedikleri senaryoların beklenmedik krizleri doğurması günümüz dünyası için olağan bir durum olarak görülmektedir. Bu nedenle kriz sinyalleri belirdiği anda olası krizle savaşabilmek için konu ne olursa olsun soğukkanlı davranmak, problemi görmezden gelmemek, çalışanlarla irtibat içinde olmak, paniğe kapılmamak ve krizi kabullenip zaman baskısına yenik düşmeden gereken çalışmaları özenle yapmak gerekmektedir. Aksi takdirde beklenmedik bir olayın krize dönüşmesi ve küçük, orta, büyük ölçekli fark etmeksizin işletmelerin hasar görmeden krizi atlatmaları mümkün görünmemektedir.

Kriz oluşum sürecinin üçüncü basamağı olan çözülme evresi, krizin olası sonuçlarının işletmenin kaderini belirlediği aşamadır. Kriz döneminin gidişatına göre mevcut krizin işletmeler üzerinde nasıl bir etki yaratacağı değişmektedir. İşletmelerin atacağı adımlar işletmenin krizden olumlu veya olumsuz olarak etkilenmesinin belirleyicisi niteliğindedir. Bu evrede dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Bunlardan biri tüketicilerin işletmelerin içinde bulunduğu kriz yönetim sürecini nasıl değerlendirdiğine karşı oluşan tutumudur. Kriz yönetiminin ne denli etkin olduğunu tüketicilerin kriz yaşayan işletemeye karşı geliştirdiği tutumundan anlamak mümkün olmaktadır. Kriz yaşamaktan ziyade krizle nasıl mücadele edildiğinin önemli olduğu günümüz dünyasında işletmelerin kriz karşısındaki davranışları tüketiciler tarafından onaylandığında etkili kriz yönetimi gerçekleşmektedir. Kriz sürecinde güven, itibar, pazar payı, rekabet avantajı gibi maddi manevi kayıplarla karşı karşıya kalan işletmeler ancak tüketicilerin onayını ve desteğini aldıklarında krizi avantajlı hale çevirebilmektedir. Bu süreç içerisinde tüketicilerin güvenini yeniden kazanmak, onları ikna etmek adına çalışmalar yapmak hem oldukça dikkatli hem de hızlı olunmasını gerektirmektedir (Vassilikopoulou, Siomkos,

Chatzipanagiotou, & Pantouvakis, 2009, s. 175-176). Kriz çözülme evresinde tüketicilerden gelen tepkilerin gösterge niteliğinde olmasından dolayı kriz yönetiminin iyi yapılıp yapılamadığını anlamak mümkündür. Watsons'un 2016 yılında yaşamış olduğu krizin etkisi ve kriz yönetim süreci müşterilerinin tutumundan tahmin edilebilmektedir. Kriz İstanbul'da bulunan Watsons şubesinde hırsızlık yaptığı iddiasıyla depoya alınan bir müşterinin kamera kayıtlarının incelenmesine rağmen hırsızlık yaptığına dair görüntülerinin bulunamaması fakat yine de görevlilerin kişinin üzerini onur kırıcı bir şekilde araması sonucu patlak vermiştir. Yaşanan olay müşterinin şikâyet talebinde bulunmasıyla birlikte sosyal medyada büyük ses getirmiştir. Watsons olayın üzerinden günler geçmesine rağmen açıklamada bulunmayarak mevcut müşterilerinin de tepkisini çekmiştir. Müşteriler boykot çağrısında bulunarak sosyal medyada konuyu gündemde tutmuşlardır. Krize gereken önemi vermeyen, yaşanan kriz karşısında tüketicilerinin tutumlarını değerlendirmeyen ve kamuoyuna herhangi bir açıklamada bulunmayan şirket, olayların büyümesinden sonra krizi ele almıştır. Şirketin yaptığı açıklamalar tüketicilerine samimiyetsiz gelerek özellikle kadın müşterileri daha da çok kızdırmış ve boykot çağrısı büyümüştür. Sonuç olarak bu kriz sonucu şirket 26.000'e yakın takipçisini ve müşterilerinin büyük çoğunluğunun sempatisini kaybetmiştir (Kasidecioğlu, 2018, s. 35-40).

Kriz çözülme evresinde dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise yöneticilerin kriz karşısında sergilediği tavırdır. Yöneticiler kriz karşısında nasıl bir tutum içine girerlerse süreç ona göre şekil almaktadır. Çünkü olayların veya sonuçların nedenleri kişileri etkilemekte ve farklı davranışlar göstermeye itmektedir. Bu kapsamda kriz çevresel faktörlerden kaynaklandığı zaman yöneticiler inkar, sorumluluk almama ve suçlama eğilimleri içine girmektedir. Audi yöneticileri 1970 sonlarında üretilen arabalarda ani hızlanma sorununu fabrika üretim hatası olarak değerlendirmeyip çevresel faktörlerle ilişkilendirerek krizi inkâr etmiştir. Benzer şekilde medyanın Nestle'nin ürettiği bebek mamalarının üçüncü dünya ülkelerinde bebek kayıplarının yaşanmasına yol açtığını duyurmasıyla krizle karşı karşıya kalan şirket yöneticileri krizi inkâr ederek sorumluluk almamıştır (Dutta & Pullig, 2011, s. 1282).

Kriz içsel faktörlerden doğduğu zaman ise yöneticiler genellikle kabullenmekte ve daha hızlı sorumluluk almaktadır. Exxon Shipping Company kendilerine ait olan Exxon Valdez petrol tankerinin denize yüksek miktarda sızıntı yapmasıyla krizle karşılaşmıştır. Yöneticiler krizi kabullenmekle birlikte ilk olarak çevreye çok fazla zarar vermediklerini belirtip sonrasında çevre örgütleri için stratejiler geliştirmiştir. Krizden önce şirketin çevre için yapmış olduğu

başarılı işleri hatırlatan yöneticiler olası saldırıların boyutlarını azaltmaya çalışmıştır (Grundy & Moxon, 2013, s. 56). Çok uluslu bir telekomünikasyon şirketi olan AT&T'nin uzun mesafeli servislerinde bozulmaların yaşanmasıyla oluşan krizi kabullenmesi benzer niteliktedir. Şirket yöneticileri müşterilerine daha kaliteli, güvenli yüksek servis sözü vererek yaşanan sorunu telafi etmeye çalışmıştır (Dutta & Pullig, 2011, s. 1282-1283).

Kriz dönemlerinde ele alınması gereken hususlar gün geçtikçe artmaktadır. Küreselleşen dünyada kriz senaryolarının uzun vadeli planlarla yapılması etkinliğini kaybetmektedir. Her an her şeyin yaşanabileceği açık sistem içerisinde işletmeler krizden korkmak yerine kendilerini geliştirmeli ve krize karşı uzun planlarının yanı sıra kısa vadeli dinamik ve esnek planlar da yapmalıdır. Yapılan bir araştırmaya göre krizlerden etkilenen işletmelerin kriz planlarına bakıldığında uzun vadeli planlamaya ağırlık veren işletmelerin olumsuz etkilendiği, kısa vadeli planlar yapan işletmelerin ise daha az olumsuz etkilendiği bulunmuştur (Öztürk, 2010, s. 405).

Teknolojinin gelişmesi ve internetin hayatlarımızdaki rolü göz önüne alındığında yöneticilerin kriz karşısında sosyal medya hesaplarını da aktif olarak kullanmaları gerekmektedir. Kamuoyunu bilgilendirmek, müşterilerinin tutumunu ölçmek ve krizin boyutlarını öğrenmek adına yöneticilerin sosyal medya kullanmadan krizi yönetmeleri günümüz dünyasında imkânsız hale gelmiştir. Elde edilen bilgiler üst düzey yöneticilerin kriz dönemlerinde sosyal medya üzerinden iletişim kurmaları ve videolu içerikler paylaşmaları işletmeye karşı duyulan güveni arttırdığını göstermiştir. Aynı şekilde bu tarz iletişimin krizi olağan bir süreç haline dönüştürmeye yaradığı ve marka bağlılığını da arttırdığı belirtilmektedir (Grundy & Moxon, 2013, s. 56).

Sonuç ve Öneriler

Verilen hem başarılı hem de başarısız kriz yönetimi örnekleri krizin mutlak bir sonucunun olmadığının göstergesidir. Bu nedenle işletmeler başarılı kriz yönetim örneklerini göz önünde bulundurarak nelerin kendilerinde olduğunu nelerin olmadığını tespit etmelidir. Aynı şekilde krizden olumsuz etkilenen işletmelerin hatalı davrandıkları ve görmezden geldikleri konular üzerinde durmaları gerekmektedir. Bununla birlikte işletmenin krize neden olan faktörlerin ve tetikleyici unsurların neler olabileceği konusunda titiz bir çalışma yapması faydalı olacaktır. Kriz ister iç ister dış faktörlerden kaynaklansın yöneticiler sorumluluk almaktan korkmamalı, kamuoyuna gereken açıklamaları şeffaf bir şekilde

yapmalıdır. Krizlerden korkmak yerine kriz sinyallerini gönderdiği andan itibaren gereken özen gösterilmelidir. Küçük gibi görünen sorunların küresel boyutlara ulaşmasının an meselesi olduğu günümüzde işletmeler problemlere kayıtsız kalmamalıdır. Dikkat edilmeyen problemlerin krize dönüşmesiyle oluşan zaman baskısının işletmeleri paniğe sürüklemesi muhtemel olacaktır. Dolayısıyla işletmeler doğru hamlelerden uzaklaşacak ve yanlış kararlar alacaktır. Krizin sonuçlarının işletme üzerinde olumsuz bir etki yaratmaması için işletmelerin krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Kriz planları hem uzun hem de kısa ve dinamik olarak yapıldığı takdirde işletmeler için daha iyi sonuçlar verecektir. Ayrıca işletmelerin krizler için bütçe oluşturması boşa harcanmış bir kaynak olarak görülmeyip daha büyük hasarların önüne geçilebilmesi için yapılmış bir yatırım olarak değerlendirilmelidir.

Yalnızca kriz dönemlerinde değil olağan süreçlerde de çalışanların sorunlarına ve beklentilerine önem verilmeli, kariyer hedefleri ve bireysel gelişimleri desteklenmelidir. Çalışanların kendini işletmenin kıymetli bir üyesi olarak görmesi, üyesi olduğu kurumun zor anında elini taşın altına koymasını sağlayabilecektir. Çalışanların desteklemediği bir kriz yönetim sürecinin işletmeyi istenen sonuçlara ulaştırmasının düşük bir ihtimal olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Kaynakça

Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık. *İşletme Araştırma Dernekleri, 5*(2), 5-31.

Akküçük, U. (2009). İş Etiğinde Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası'nın Etkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Yansımaları. *İş Ahlakı Dergisi, 2*(1), 7-17.

Aydemir, M., & Demirci, M. K. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 29*(1), 65-81.

Barutçugil, İ. (2002). *Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi Eğiticinin Eğitimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Booth, S. A. (1993). *Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises* (1 b.). London: Routledge Publishing.

Buchanan, D. A., & Denyer, D. (2013). Researching Tomorrow's Crisis: Methodological Innovations and Wider Implications. *International Journal of Management Reviews, 15*(2), 205-224.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim* (6 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Coombs, W. T. (2007). "Attribution Theory as a Guide For Post-Crisis", Communication Research. *Public Relations Review, 33*(2), 135-139.

Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies. *Journal of Business Research, 64*(12), 1281-1287.

Esener, A. (2017). Markaların Yaşadığı Olumsuz Olayların Online Medyada Krize Dönüşmesi ve Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitütsü İşletme Anabilim Dalı.

Göztaş, A., & Sevingül, N. T. (2018). Kriz Dönemi İletişim Stratejisi Olarak Yıkıcı Reklam; Kfc Örneği1. *Akdeniz İletişim Dergisi, 30*, 75-118.

Green, P. S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları.* (A. Ersoy, Çev.) İstanbul: Ad Yayıncılık.

Grundy, M., & Moxon, R. (2013). The Effectiveness of Airline Crisis Management on Brand Protection: A Case Study of British Airways. *Journal of Air Transport Management, 28*, 55-61.

Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme* (1 b.). (E. Gürdemir, Çev.) Alfa Yayıncılık.

Kasidecioğlu, M. Y. (2018). Watsons Krizinde Aktarılan Mesajların İmaj Restorasyon Teorisi Bağlamında İncelenmesi. *Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı.*

Kayış, C. (2017). Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Karşılaştırmalı Örnek Olay İncelemesi. *İletişim Çalışmaları Dergisi, 3*(4), 131-160.

Kim, L. (1999). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science:A Journal of the Institute of Management, 9*(4), 506-522.

Oran, F. Ç., & Demir, Y. (2016). Kriz Yönetim Süreci: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24*, 181-197.

Öztürk, A. (2010). Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(20), 387-410.

Regester, M., & Larkın, J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management A Casebook of Best Practice* (3 b.). London: Kogan Page Limited.

Rezaee, Z. (2005). Causes, Consequences, and Deterence of Financial Statement Fraud. *Critical Perspectives on Accounting, 16*, 277-298.

Ritchie, B. (2004). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management, 25*(6), 669-683.

Roux-Dufort, C. (2000). Why Organizations Don't Learn From Crises: The Perverse Power of Normalization. *Review of Business, 21*(3-4), 25-31.

Roux-Dufort, C., & Metais, E. (1999). Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning: The Case of the French Nuclear Power Producer. *Technological Forecasting and Social Change, 60*(2), 113-127.

Seçilmiş, C., & Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari, 15*(1), 501-520.

Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(1), 181-195.

Smith, C., & Hayne, S. C. (1997). Decision making under time pressure: an investigation of decision speed and decision quality of computer-supported groups. *Management Communication Quarterly, 11*(1), 97-126.

Tse, A., So, S., & Sin, L. Y. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management, 25*(1), 3-11.

Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K., & Pantouvakis, A. (2009). "Product Harm Crisis Management: Time Heal Shall Wounds?". *Journal of Retailing and Consumer Services, 16*(3), 174-180.

W.Williams, J., & A.Eggland, S. (1991). *Örgütlerde İletişim.* (Y. Büyükerşen, Ş. Öz-Alp, & H. Seçim, Çev.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 10*(1), 547-578.

10. Bölüm

Kriz Yönetiminden, İş Sürekliliği Yönetimi ve Yüksek Güvenilirlikli Organizasyonlara

Fatih Yaman

Giriş

Kriz ve kriz yönetimi kavramları özellikle iş dünyasında oldukça yoğun olarak kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz yönetimi reaksiyonel bir davranış biçimini temsil eder. Genellikle istenmeyen bir durum ile karşılaşıldığı zaman aktive edilen bir yönetim tarzı olarak kullanıldığı bilinmektedir. Oysaki olası iş kesintilerine sebep olabilecek durumlara karşı proaktif bir yaklaşım ile birtakım tedbirlerin alınması, karşılaşılabilecek olayları hızlı ve doğru müdahale ile en az zararla atlatmayı sağlayabilir. İş sürekliliği yönetimi olarak bilinen yaklaşım, kriz yönetiminin aksine proaktif yönetim biçimini temsil eden bir kavram olarak literatüre geçmiştir. Son çeyrek yüzyılda, karşılaşılan afet ve acil durumların biçim değiştirmesi ve etki seviyesindeki büyük artış neticesinde, bir takım yönetimsel yaklaşımlar geliştirilmiştir. Afet ve acil durum yönetiminin kurumsal dünyasındaki karşılığı iş sürekliliği yönetimi (İSY) "Business Continuity Management" olarak yer bulmuştur. İş sürekliliği yönetimi kavramı da bu kapsamda önemi gittikçe artmakta olan bir konu olarak dinamik bir süreç takip etmektedir. Bu kavram, dayanıklılık, yüksek güvenilirlikli organizasyonlar ve süreklilik gibi yaklaşımlarla harmanlanarak farklı bir boyuta ulaşan, çok disiplinli bir konu haline gelmiştir. Bununla birlikte iş dünyasında yoğun olarak kullanılmakta olan kalite yönetimiyle ilgili uluslararası standartlar da bulunmaktadır. Doğa kaynaklı, insan kaynaklı ve teknolojik afetlere maruz kalma riski toplumlar gibi kurumlar için de gittikçe zor yönetilebilir bir olgu

olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik ve endüstriyel gelişmeler sonucu, insan yoğunluğu yüksek olan yerleşim yerlerinin de arttığı düşünüldüğünde söz konusu risklerin her zaman var olduğu aşikârdır. Bu olgu toplumları ve kurumları olası kesinti durumlarına karşı daha duyarlı ve tedbirli olmaya zorlamaktadır. Bu kapsamda toplumun öncü unsurlarından olan kurumlar afetlere sebep olabilecek risklerin yönetilmesi gerektiğini öngörerek, sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik olarak yönetim sistemleri kurmaktadırlar. Günümüzde, mevcut IT teknolojileri ve yönetişim yaklaşımları özellikle iş sürekliliğine yönelik olarak etkin kaynak kullanımı için yerel ve merkezi kamu birimleri arasında hızlı kaynak aktarımı/koordinasyonuna yönelik faaliyetler yürütmektedirler. İş sürekliliği yönetimi (İSY) de kurumsal dünyada birçok farklı alt konuyu ihtiva eden kompleks bir bütün olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda kurumların kritik iş süreçlerinin devamlılığını sağlamak ya da kesinti durumunda yeniden çalışır hale getirmek için gerçekleştirilen iş sürekliliği çalışmaları, İSY olarak adlandırılan bir yönetim anlayışı ile yürütülmektedir. İSY sisteminin kurulumu ve işletiminin, tek bir referans standart ya da çerçeve dokümanına uygun şekilde yapılmalı, bununla birlikte İSY yönetiminin tüm süreçlerini doğru ve hızlı bir biçimde uygulanmaktır.

1. Kriz ve Kriz Yönetimi

Kriz kelimesi pek çok alanda kullanılmaktadır. Finansal kriz, ekonomik kriz, işletmelerdeki krizler, acil durum ve afet durumlarında kullanılan kriz, iktisattaki kriz. Kriz kelimesi Çince yazıldığında iki harften oluşmakta, bu harflerin biri tehlikeyi, diğeri ise fırsatı temsil etmektedir. Sözlükte kriz, bunalım, buhran anlamlarına gelmektedir. Kriz, bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım ya da buhran olarak tanımlanabilir (TDK, 1994, s. 479). Brewton'e göre, karşılaşılan bir durum, faaliyetlerde ciddi aksama, devletin kurumsal alanda gerçekleştirdiği düzenlemelerde artma, örgüt hakkında kamuoyunda olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanını verimsiz kullanma, iş görenin moralinde ve desteğinde zayıflamaya yol açıyorsa kriz olarak nitelendirilebilir (Brewton, 1987). Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumu ifade etmektedir. Diğer taraftan kriz bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir (Tüz, 1996, s. 3-7). Kamu yönetimlerinde kriz sözcüğünün tanımı; Bakanlar Kurulu'nun 30.09.1996 tarih ve 96/8716 sayılı kararı ile çıkarılan Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği'nde yapılan açıklamada belirtilmiştir. Yönetmeliğin 4. maddesinde

kriz kavramı “kriz hali” olarak şu şekilde tanımlanmıştır: “Kriz hali; devletin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile milli hedef ve menfaatlerine yönelik hasmane tutum ve davranışların, Anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik şiddet hareketlerinin, tabi afetlerin, tehlikeli ve salgın hastalıkların, büyük yangınların, radyasyon ve hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal ve teknolojik olayların, ağır ekonomik bunalımların, iltica ve büyük nüfus hareketlerinin ayrı ayrı veya birlikte vuku bulduğu halleri” ifade etmektedir (Resmi Gazete, 1997).

Kriz, sosyal bilimler alanında çoğu kez “buhran” ve “bunalım” kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Türkçe kaynaklarda bunu Ahmet Cevdet Paşa’nın Tezakir-i Cevdet adlı eserinde altıncı teskeresinde kullandığını görüyoruz. Ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz, siyasi kriz, hükümet krizi, ahlak krizi vb. kavramlara sadece günlük dilde değil bilimsel terminolojide de çok sık rastlamaktayız. Sosyal bilimler açısından kriz kavramının genel tanımını yapmak hiç de kolay değildir. İçinde bulunulan durumun ya da karşı karşıya kalınan olayların ne derece “kriz” olduğu kişiden kişiye değişebilmektedir. Herhangi bir durumu kriz olarak adlandırabilmek için krizin temel unsurları ya da özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir (Yıldıran, 2001). Örgüt yaklaşımında ise kriz; örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici mekanizmalarının yetersiz kaldığı, örgütün ani tepkisini gerektiren, beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarının olumsuz biçimde etkilendiği, gerilimli bir durum olarak tanımlanmıştır (Ertekin, 2000, s. 107). Yönetim açısından ise; Kriz, bir kuruluşun üst düzey hedeflerini tehdit eden, kuruluşun varlığını tehlikeye sokan ve kuruluşun hızla tepki göstermesini zorunlu olduğu özel durumlardır (Ayla & Aydemir, 2002, s. 418). Pearson and Mitroff (I993) ve Richardson (1994); krizler farklı gruplara ayrılsalar bile aralarında önemli benzerliklerin ve etkileşimlerin olabileceğini ve bir krizin diğer krizleri tetikleyebileceğini ifade etmişlerdir (Kovoor-Mistra, 2001); (Richardson, 1994). Krizlerin çıkışı, boyutu ve çevreye etkileri incelendiğinde üç tip kriz sınıflaması yapılmaktadır (Parsons W. , 1996).

Bunlar;

- Herhangi bir sinyal vermeden’ aniden’ ortaya çıkan kriz,
- Belirli sinyaller vererek ‘yavaş yavaş beliren’ kriz,
- Birden veya sinyaller vererek beliren ancak uzun zaman devam eden “sürekli” krizlerdir.

İlk gruptaki krizlerin genellikle doğal afetler nedeniyle ortaya çıktığı, ikinci tür krizlerin ekonomik ve politik nedenlerden kaynaklanabileceği, son tip krizlerin ise uzun süreli olması nedeniyle daha yıkıcı olabileceği ileri sürülmektedir. Ekonomik krizler, herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü ya da döviz piyasasındaki fiyat ve / veya miktarlarda kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanıma göre ekonomik kriz, ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda zora sokacak sonuçlar ortaya çıkarması anlamına gelir. Makroekonomik krizler genel olarak reel sektör krizleri ve finansal krizler olarak iki başlık altında incelenebilir. Bunlardan reel sektör krizleri, mal, hizmet ve emek piyasalarında üretimde ve/veya istihdamda daralmalar (durgunluk ya da işsizlik) biçiminde ortaya çıkar. Finansal krizler ise ekonominin üretici kesiminde tahrip edici etkiler doğurabilen ve piyasaların etkin işleyişini bozan finansal piyasa çöküşleridir (Işık, Alagöz, & Yıldırım, 2006).

Finansal krizler; döviz ve hisse senedi piyasaları gibi finans piyasalarındaki şiddetli fiyat dalgalanmaları veya bankacılık sisteminde geri dönmeyen kredilerin aşırı şekilde artması sonucunda yaşanan ciddi ekonomik sorunlar olarak da tanımlanabilir (Yıldıran, 2001). Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesi gereken, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur. Tehdit edici duruma müdahale edebilme yetersizliği, bazı araştırmacılar tarafından krizin temel ayrıt edici özelliği olarak belirtilmiştir (Can H., 2002, s. 333). Krizi örgütün temel amaçlarını tehdit eden, örgüt bütünlüğünü tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı karar alma süresi nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan bir durum olarak tanımlamak ta mümkündür. Başka bir kaynakta ise kriz durumunun özellikleri şöyle sıralanmıştır (Rosental & Pijnenburg, 1991, s. 3);

- Durumun çok süratli değişmesi ve planların yetersiz kalması,
- Belirsizliğin ve öngörülemezliğin artması,
- Rutin karar alma mekanizmalarının işlerliğini yitirmesi,
- Hem bireylerde hem de örgüt genelinde endişe ve stresin artması
- Örgütsel yapı için tehdit ve risklerin artması.

İş sürekliliği yönetimi kapsamında, kriz kavramını incelemek gerekirse, öncelikli olarak afet ve acil durum kavramı ile krizi değerlendirmek doğru olur.

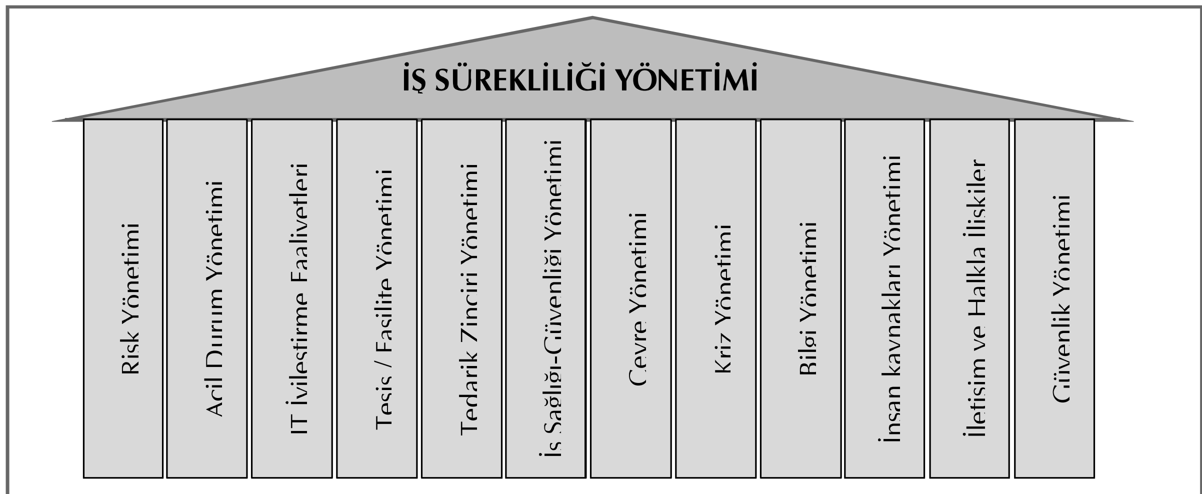
AFAD Karşılaştırmalı Afet Yönetimi Sözlüğünde; normal düzeni bozan, toplum için olumsuz sonuçlar doğurma olasılığı bulunan fiziksel, sosyal, ekonomik ve politik olayların ortaya çıkması hâli. Normal sistemi ve toplumun temel değerlerini önemli ölçüde tehdit eden, zaman baskısı ve stres altında önemli kararlar almayı gerektiren durumları kapsamaktadır. Mevzuatımızda ise, “devletin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile millî hedef ve menfaatlere yönelik hasmane tutum ve davranışların, Anayasa ile kurulan hür ve demokratik düzeni veya hak ve hürriyetleri ortadan kaldırmaya yönelik şiddet hareketlerinin, tabii afetlerin, tehlikeli salgın hastalıkların, büyük yangınların, radyasyon ve hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal ve teknolojik olayların, ağır ekonomik bunalımların, iltica ve büyük nüfus hareketlerinin ayrı ve birlikte ortaya çıktığı hâller” olarak tanımlanmaktadır (AFAD, 2014). Afet kaynaklı kriz durumları toplumların normal yaşam seyrini kesintiye uğratan bir ortam yaratır. Bu ortam “kolektif stres durumu” olarak da adlandırılmaktadır (Quarantelli & Dynes, 1977). Günümüzde kriz yönetimi alanındaki çalışmalar, dâhili ve harici paydaşlar arasındaki etkileşime, krizin kültürel belirleyicilerine ve krizin sosyal yapısına vurgu yapmaktadır (Gilpin & Murphy, 2008, s. 20). Yukarıda yer verilen tüm yaklaşımlar ve tanımlarda görüldüğü üzere kriz kavramı oldukça yoğun kullanılan, aynı zamanda her bilim dalının kendine göre yorumladığı bir kavram halindedir. Ancak iş sürekliliği yönetimi penceresinden bakıldığında kriz kavramının acil durum kavramı yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kısıtlı ve hatalı yaklaşım “Acil Durum” ile daha geniş bir perspektiften yaklaşılan konunun sadece ortaya çıkan aksaklığı düzeltmeye yönelik alınması gereken yönetsel ve operasyonel tedbirler mertebesine indirgenerek “fiziksel güvenlik” fonksiyonu ile kısıtlı kalmasına neden olmaktadır.

2. İş Sürekliliği Yönetimi

İş dünyası, afet ve acil durum yönetimi konusunda gerçekten önemli bir aktördür. Bu konuda, hem birçok farklı tehlikenin potansiyel kaynağı, hem de sahip olduğu insan, mekân, ekipman ve malzeme kaynağı ile ciddi bir lojistik kaynağıdır. Dünyada ve ülkemizde çeşitli kanun ve yönetmelikler ile özel sektörün konuyla ilgili sorumluluk ve yetkileri belirlenmiştir. Afet ve Acil Durum Yönetiminin iş dünyasındaki karşılığı” Business Continuity Management” yani iş sürekliliği yönetimi olarak tarif edilmektedir. Kalite çalışmaları içerisinde yer alan ISO 22301 başlığında, firmaların belirli bir düzende faaliyet göstermeleri konusunda bir standart bulunmaktadır. Ayrıca ülkemizde 6331 sayılı İSG kanuna bağlı olarak, 13.06.2013 tarih ve 28681 sayılı resmi gazetede yayımlanan “İşyerlerinde Acil Durumlar Hakkındaki Yönetmelik” te özel sektör mensuplarına sorumluluk

vermektedir (Resmi Gazete, 2013). Toplumun bütün kesimleri gibi özel firma, işyeri ve işletme sahipleri de, binaların/tesislerinin bulundukları bölgeyi etkileyebilecek afetlere karşı gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür. İlgili mevzuatta da belirtildiği gibi, kamu binaları ve işyerleri afet ve acil durumlara karşı hazırlıklı olmak durumundadır. Kamu kurumları, özel firma ve işyerleri, küçük ve orta ölçekli sanayi tesisleri, fabrikalar, OSB'ler, vb. yerlerde çalışanlar ile yakın çevrelerinde ikamet edenler büyük risk altındadırlar. Afet sonrasında yapılacak müdahale ve benzeri diğer çalışmalar, kamu kurum ve kuruluşları ile özel işletmelerin devamlılığı açısından neredeyse hiçbir yarar sağlamamakta, aksine afet öncesi yapılan çalışmalar ise bu olaylardan en az zararla çıkılmasına yardımcı olmaktadır (AFAD, 2019). Farklı bakanlıklar altında çıkarılan bazı yönetmelikler ise, aslında afet ve acil durum yönetiminin ya da iş sürekliliği yönetiminin alt başlıklarının standarda kavuşturulması noktasında faydalı çalışmalar olarak görülmektedir. Örneğin, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığının ilgi alanında olan "Büyük Endüstriyel Kazaların Önlenmesi ve Etkilerinin Azaltılması Hakkında Yönetmelik" ya da Çevre ve Şehircilik Bakanlığının yetki alanında olan "2 Nisan 2015 tarih 29314 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Atık Yönetmeliği " gibi (Resmi Gazete, 2015).

Dr. D. Smith, İş sürekliliği yönetimini, bir kurumu tehdit eden potansiyel etkileri tanımlayan, mukavemeti artırmak için temel bir çalışma sağlayan ve temel paydaşlarının ilgisini, itibarını, markasını ve değer yaratma faaliyetlerini ilgilendiren bununla beraber etkili bir müdahale yeteneği sağlayan bir bütünsel bir yönetim sürecidir şeklinde ifade etmiştir (Smith, 2003). Şekil 3.22'de görüleceği üzere, konuyla ilgili pek çok alt başlığı da bu şekilde tanımlamıştır.



Şekil 1. Dr. Smith İş Sürekliliği Tablosu

Kaynak: (Smith, 2003)

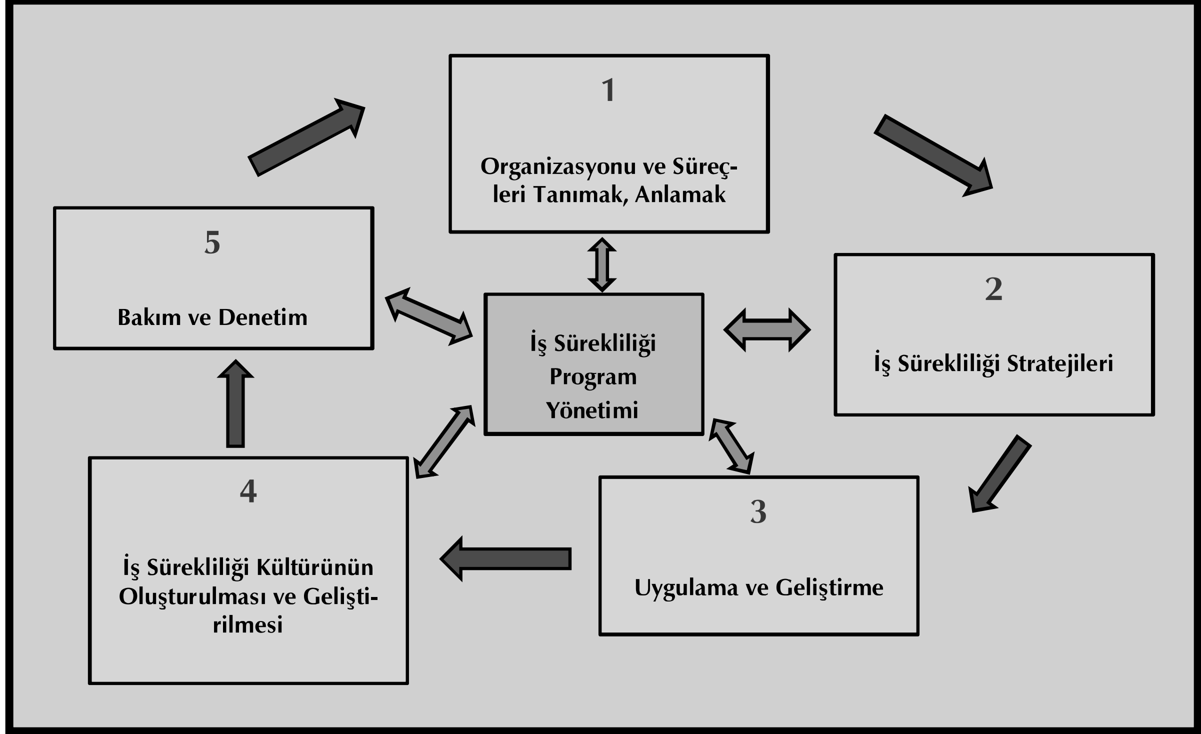
İş Sürekliği yönetimi, ülkemizde de son yıllarda yaygınlaşmıştır. İlk olarak ve en yoğun şekilde bilgi teknolojileri sektöründe gördüğümüz bu faaliyetler; daha çok bilgi güvenliği, veri kurtarma, veri depolama ve verilerin bozulması ya da yok olmasına karşı iyileştirme çalışmaları şeklinde yapılmakta idi. Geçtiğimiz son 10 yılda özellikle, kalite çalışmalarına verilen önemin artması, çokuluslu firmalar ve müşteriler ile yapılan faaliyetlerin artması ya da firmaların birleşme veya satınalma faaliyetlerinin hızlanması iş sürekliliği yönetiminin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bilgi teknolojileri, bankacılık sektörleri başta olmak üzere çokuluslu firmaların öncülük ettiği bir çalışma alanı olarak hızla büyümeye devam etmektedir. Bununla birlikte üretim ve sanayi kolunda da hızlı bir farkındalık ve uygulamaya yönelik faaliyet gözlenmektedir (Cerullo & Cerullo, 2006). Bu yönetim anlayışındaki temel felsefe, organizasyonda bulunan tüm çalışanların iş tanımlarına ek olarak afet ve acil durumlar için de ikinci bir iş tanımlarının oluşturulmasıdır. Bu iş tanımına yönelik gerekli yetkinlikleri, eğitimler ve tatbikatlar vasıtasıyla edinerek ve sürekli tekrarlayarak, olası afet ve acil durumlarda ikinci fonksiyonlarını yerine getirmek suretiyle, can, mal güvenliğini korumak, bununla beraber işletmenin en kısa sürede ve en az zararla normal rutinine dönmesine katkıda bulunmaktır. İşletmelerde ve kurumlarda genellikle bu konu tesis yönetimi, güvenlik yönetimi, idari işler birimlerinin altında faaliyet göstermektedir. Ancak "İş Sürekliliği Yönetimi", stratejik yönetimin bir unsuru olduğu için mutlaka genel müdür ya da görevlendireceği genel müdür yardımcısı seviyesindeki bir üst düzey yöneticinin liderliğinde, insan kaynakları ve/veya stratejik yönetim departmanlarının öncülüğünde yürütülmesi gereken kritik bir faaliyettir (Smith, 2003).



Şekil 2. İş Sürekliliği Yönetimi Süreci

Kaynak: (Business Continuity Institute, 2002)

İş Sürekliliği yönetimi süreci ve Şekil 3.24'te görülen ve beş adımdan oluşan İş Sürekliliği Hayat Döngüsü", bu yaklaşımın karakteristik özelliklerindendir.



Şekil 3. İş Sürekliliği Hayat Döngüsü

Kaynak: (Smith, 2003)

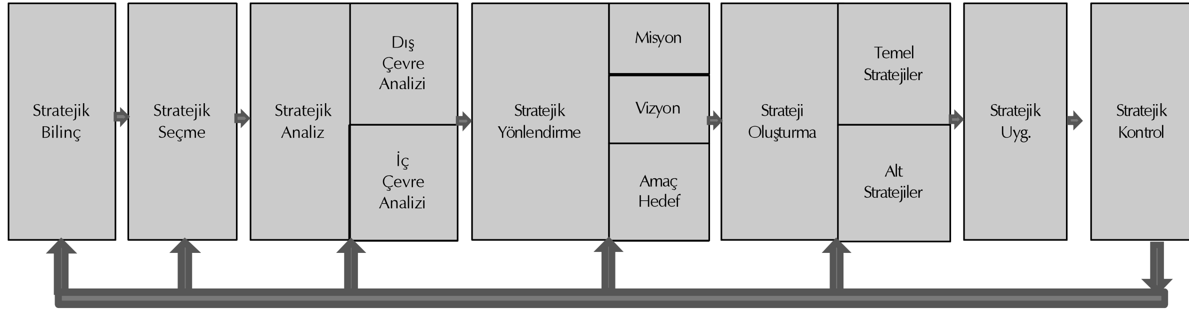
Bununla beraber etkili bir iş sürekliliği oluşturmak ve yürütmek için Business Continuity Institute tarafından 7P (Programme, People, Processes, Premises, Providers, Profile, Performance) olarak isimlendirilen bir yaklaşım da konunun temel öğelerini net olarak ortaya koymaktadır. Bunları yerelleştirerek sıralamak gerekirse (Business Continuity Institute, 2002);

1. **Program:** Süreçleri proaktif olarak yönetmek
2. **Kişi:** Roller ve sorumluluklar, farkındalık ve eğitim
3. **Süreç:** Bilgi Teknolojileri dâhil olmak üzere, tüm örgütsel süreçler
4. **Mülkler:** Binalar, yapılar, tesis ve depolar
5. **Tedarikçiler:** Dış kaynak kullanımı, taşeronlar dâhil tedarik zinciri
6. **Kurum Profili:** Marka, imaj ve itibar
7. **Performans:** Kıyaslama, değerlendirme ve denetim

İş sürekliliği planlaması konusunda, planlama süreciyle ilgili birçok farklı metot kullanılmaktadır. Bunlardan biri, temel planlama sürecini sekiz adımda tarif etmiştir. Bu adımlar; Amaçlar, Organizasyon, Yapılması zorunlu gereklilikler, stratejiler, aktivasyonlar, aksiyonlar, iletişim ve bakım faaliyetleridir (Kurt & Douglas, 2012).

Konuyla ilgili teorik ve pratik çalışmalarda değerlendirmek üzere bir diğer metot ise; İstanbul Teknik Üniversitesi'nde kullanılmaktadır. FEMA çalışmalarından esinlenilerek oluşturulmuş, daha sonra yerelleştirilerek uygulamaya konulmuş bir yöntemdir. Bu yöntemde, üç ana başlık altında planlama faaliyetleri tasarlanmıştır. Planlama çalışması için farkındalık oluşturma ve planlama takımı oluşturma, kurumsal kapasite ve tehlikelerin tespiti, plan oluşturma ve plan uygulama olarak sıralanmaktadır. (FEMA, 1993). Zaman içinde geliştirilerek zenginleştirilmiştir. Ek2'de şu anda kullanılmakta olan versiyonu yer almaktadır. Afet ve acil durum yönetim planlaması, iş sürekliliği faaliyetlerinin temel taşıdır denilebilir.

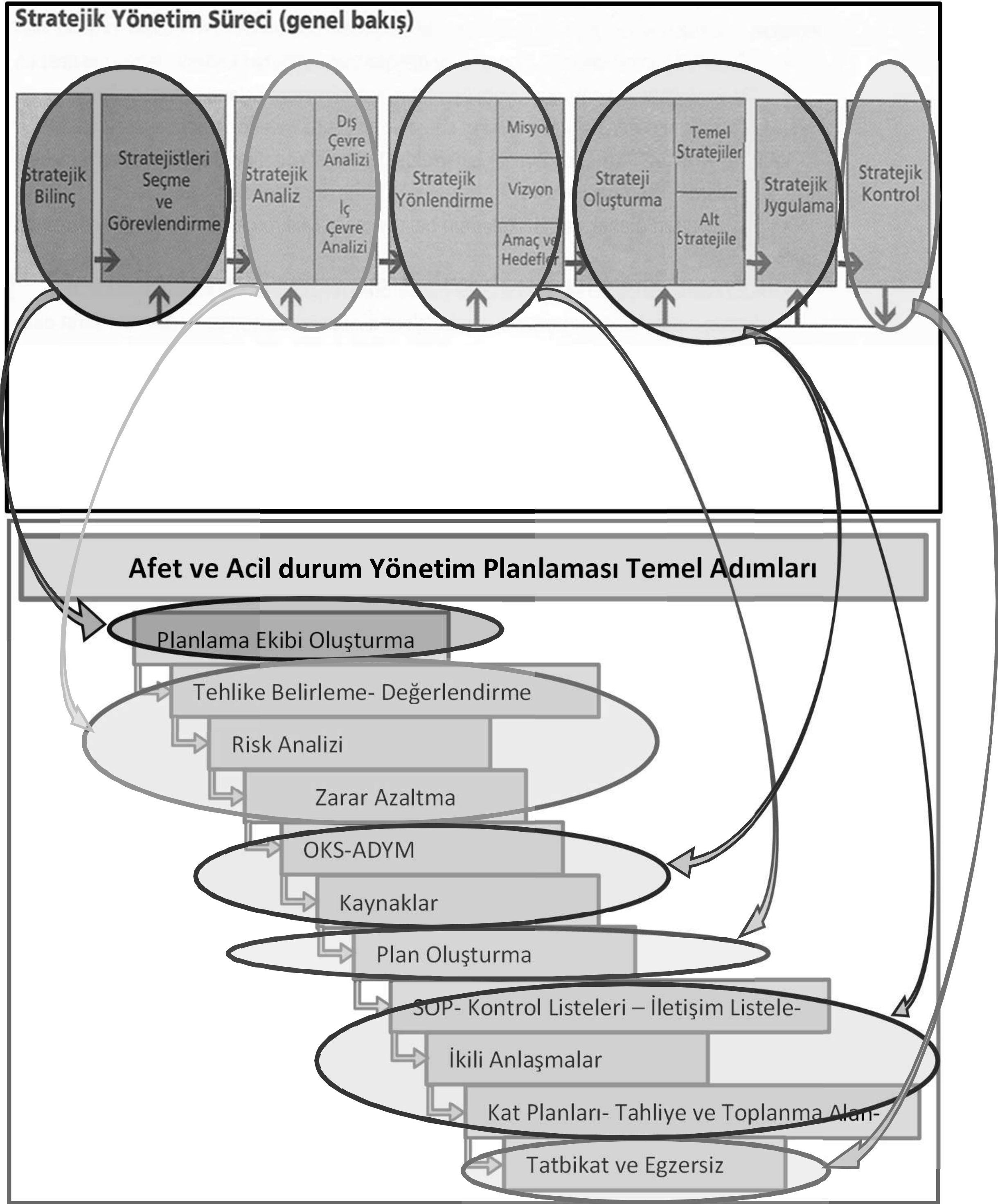
Stratejik yönetim ana başlığı altında tanımlayabileceğimiz bu faaliyetler, organizasyonların etkin ve verimli yönetilmeleri noktasında önemli bir mihenk taşıdır. Kurumsal organizasyonların bakış açıları, stratejik yönetim süreçleri üzerinde oluşturulmuştur. Stratejik yönetim süreçleri Şekil 3.25'teki gibi ifade edilmiştir.



Şekil 4. Stratejik Yönetim Süreçleri

Kaynak: (Ülgen & Mirze, 2010, s. 259)

Şekil 3.26'da görüleceği üzere stratejik yönetim süreçleri ile afet ve acil durum yönetim planlaması süreçleri birbirleriyle uyumludur. Afet ve acil durum yönetimi planlamasının daha kolay kavranması ve içselleştirilmesi açısından, stratejik yönetim yaklaşımıyla yorumlanmasının kurumlar ve bireyler için büyük kolaylık sağlayacağı açıktır. Afet ve acil durum yönetimi faaliyetlerini bu eksen üzerinde konumlandırdığımız zaman, iş süreçlerine ve organizasyonel yapıya çok kolay uyumlaştırılacağı söylenebilir.



Şekil 5. Stratejik Yönetim Süreci ile ADYP Süreci Yapısı

Kaynak: Yaman, 2020

Stratejik yönetim ile afet ve acil durum yönetimi kavramları iç içe olarak, sürekli güncellenmekte ve geliştirilmektedir. Buna en iyi örnek, Yüksek Güvenilirlikli Organizasyonlar (High Reliability Organizations-HRO) adıyla ortaya

çıkan yeni yaklaşımdır. İş sürekliliği yönetimi ile aralarındaki en büyük fark; organizasyonun tümü ya da bir bölümü hiçbir zaman zafiyete ya da kesintiye uğramayacak şekilde bir sistem ve süreç tasarımını öngören bir özelliğinin olmasıdır. Özellikle sağlık, savunma sanayi ve enerji sektörlerinde uygulanmaya başlayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla tüm bu konular, stratejik yönetim anlayışı ile yaklaşılıp çözüm üretilebilecek, işletmeler için hayati önem arz eden faaliyetlerdir (High Reliability Organizing, 2019).

3. Yüksek Güvenilirlikli Organizasyonlar (High Reliability Organizations-HRO)

Endüstriyel gelişimin hızlandığı ve yüksek riskli iş kollarının sayısının ve operasyon büyüklüklerinin artması sonucu, endüstriyel kaynakları afetlerin de hem sayısının hem de büyüklüklerinin arttığı görülmektedir. 1979 yılında ABD'de Three Mile Island nükleer tesisinde yaşanan felaket bu konu hakkında hem akademik çalışmaların yoğunlaşması hem de endüstriyel çözümlerin geliştirilmesi noktasında bir milat olarak kabul edilebilir (Schreurs, 2012).

Yüksek riskli organizasyonlarda kazaların meydana gelmesini kaçınılmaz kılan belirli tanımlayıcı özelliklerin olduğu fikrinden yola çıkan Charles Perrow, 1984 yılında normal kazalar tezini yayımladığı kitabında ortaya atmıştır. Çalışmasında sosyolojik bir yaklaşım ile TMI kazasının organizasyonel ve teknik sistemlerin karmaşıklığının doğrudan bir sonucu olduğu kanaatine varmıştır. Nükleer santraller gibi bazı modern yüksek riskli sistemler, ne kadar iyi yönetilseler de, olası büyük kaza risklerine karşı kaçınılmaz olarak savunmasız olacak kadar karmaşık bir yapıya sahiplerdir. Perrow'un belirttiği gibi, sonunda "normal bir kazaya" maruz kalma durum gerçekleşmektedir (Perrow, 1984).

ABD'de 1995 yılında askeri araştırmalarda, çalışan bilim insanları, Soğuk Savaşın sonunda gelişen küresel ortamı: Kararsız ve değişken, belirsiz, uçucu ve hemen yok olan ve belirsiz olarak dört kelime ile kısaca VUCA olarak tanımlamışlardır. Bu kavram; yaşanabilecek olası problemler karşısında, durumu tam olarak tüm yönleriyle kavramadan veya problemin çözümüne yönelik hangi tedavinin kesin olarak işe yarayacağını bilmeden önce hareket etmemiz gerekir yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Inözü, Stralen, & Byrum, 2017, s. 36).

"Kendimizi, durumu tam olarak bilmeden veya hangi tedavinin kesin olarak işe yarayacağını bilmeden önce hareket etmemiz gereken benzer durumlarda bulabiliriz" (Pidgeon, 2012). Bu yaklaşımı takiben, normal bir olası kazayı tespit

etmenin ve bir sistemin güvenilir bir şekilde emniyetli olduğunu kesin olarak kanıtlamanın imkânsızlığından kaynaklanan sebeplerden dolayı Yüksek güvenilirlikli organizasyonlar yaklaşımı ortaya çıkmıştır

Literatürde, yüksek riskli organizasyonlardaki kazaları açıklamaya çalışan iki önemli yaklaşım oluşmuştur. Normal Kaza Teorisi (Normal Accident Theory-NAT) ve Yüksek Güvenilirlik Organizasyon Teorisi (High Relaibility Organization Theory-HROT). Aslında NAT ve HROT bir bütünün parçaları olarak görülebilir. Ancak temeldeki fark NAT yaklaşımı reaktif bir durumu temsil ederken HROT ise proaktif bir yaklaşımı savunmaktadır. Normal kaza teorisi, karmaşık ve tehlike düzeyi yüksek teknolojilerle çalışırken, bu teknolojiler hakkında her şeyi bilemeyeceğimizi ve bu nedenle karşılaşacağımız kazaların normal ve kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır. HRO ise bazı organizasyonların büyük tehlike düzeylerinde çalışmak zorunda olmalarına karşın olası en küçük ihtimalleri göz önünde bulundurarak karşılaşabilecek dramatik durumlardan en az hasarla çıkmak üzere bir takım yönetsel ve operasyonel çalışmaların yapılmasını öngörmektedir (High Reliability Organizing, 2019).

LaPorte, Consolini, Roberts, Rochlin ve Weick gibi akademisyenlerin öncülük ettiği bir grup araştırmacı, HRO yaklaşımını literatüre kazandırmışlardır. HRO yaklaşımı, kurumların son derece güvenilir olabileceğini ve uygun davranış ve tutumları yaratarak sistem kazalarından kaçınabileceğini iddia etmektedir. Yüksek Güvenilirliği ortak tutumları paylaşan bireylerin kolektif bir tepkisi olarak görmek mümkündür (Comfort, Boin, & Demchak, 2010).

HRO, organizasyonların krize ve kaosa cevap verebilecekleri etkili bir yoldur. HRO, liderliği, yönetimi ve organizasyonun tüm seviyelerini, tek bir birim olarak harekete geçirmek suretiyle, karşılaşılması muhtemel afetleri aşmanın bir yoludur. HRO, büyük operasyonların özellikle zaman hassasiyeti olan potansiyel risklere adapte olmasına yardımcı olabilir (Inözü, 2018). Yüksek Güvenilirlik Organizasyonları operasyonel mükemmelliği temsil eden kuruluşlar olarak kabul etmek mümkündür. Operasyonel ve yönetimsel güvenilirliği en üst düzeye çıkarmak ve paydaşlara maksimum değer sağlamak isteyen işletmeler için yüksek değerli performansı sağlamak amaçlı kullanılır. Temel olarak, yüksek derecede tehlikeli ortamlarda faaliyet gösteren ve proses kaynaklı afet ve acil durumlarla karşılaşma olasılığı yüksek olan organizasyonların sıfır hata yaklaşımıyla faaliyetlerini sürdürebilmeleri

için tasarlanmış bir metodolojidir. HRO'lar üzerine yapılan araştırmalar; tipik olarak, dramatik sonuçların en çok yaşandığı havacılık ve savunma sanayi gibi endüstrilerdeki büyük ölçekli olaylara odaklanmıştır. Kuruluşlar, yönetimsel ve operasyonel süreçleri ciddi anlamda kesintiye uğratabilen, ayrıca kurum bilinirliği ve itibarını olumsuz yönde etkileyebilecek dramatik durumlara maruz kalmamak için ve aynı zamanda operasyonel mükemmellik sağlamak buna bağlı olarak proje planlama performansını artırmak için HRO iş modellerinden faydalanabilirler. Ancak, faaliyetlerinin niteliği ne olursa olsun, herhangi bir kuruluş tarafından uygulanabilir ve performans iyileştirmeleri gerçekleştiren bir yaklaşımdır. HRO'lar bilinçli, yüksek kaliteli karar verme ve kontrollere dayalı tutarlı, sürdürülebilir ve düşük hata işlemleri yapan organizasyonlardır. HRO, iş uygulamalarının sürekli revize edilmesi ve genel bir güvenlik ve güvenilirlik kültürünün gelişmesi temeli üzerine kurulmuştur. Bir HRO'nun amacı, başarısızlıklar veya kayıp olduğunda etkili bir şekilde yanıt veren bir kültür oluşturmaktır (Inözü, Stralen, & Byrum, 2017).

Yüksek güvenilirlikli organizasyonlar aşağıdaki beş temel prensip üzerine inşa edilmiştir (Lekka, 2011);

- Herhangi bir küçük hatanın ya da ihmalin ileride çok büyük bir probleme neden olabileceğini öngörerek en küçük hataları dahi izlemek,
- Problemleri basitleştirmekten kaçınmak yani kök neden analizi yapmak,
- Alt kademedekilerin yardımını alarak hassas operasyonları tanımlamak ve potansiyel hata kaynaklarını tespit etmek,
- Mukavim olmak, yani karşılaşılan sorunlar karşısında en kısa sürede normal şartlara geri dönebilme kabiliyetini geliştirmek bununla birlikte her olaydan öğrenilen dersler ile bir dahaki sefere karşılaşılacak sorunlara daha iyi cevap verebilmek için genel yeteneği geliştirmek.
- Uzmanlara güvenmek ve uzmanlıkları kullanmak, hiyerarşik seviye ya da ast üst ilişkisine bakılmaksızın uzman deneyiminden faydalanmak.

Yukarıdaki prensiplere bakıldığında, üç ana konunun önemi net olarak anlaşılmaktadır. Bununla ilgili üç temel bileşen Şekil 4.2'de ifade edildiği gibi; liderlik, güvenlik kültürü oluşturma ve güçlü süreç iyileştirme olarak görülmektedir.



Şekil 6. HRO Temel Bileşenler Tablosu

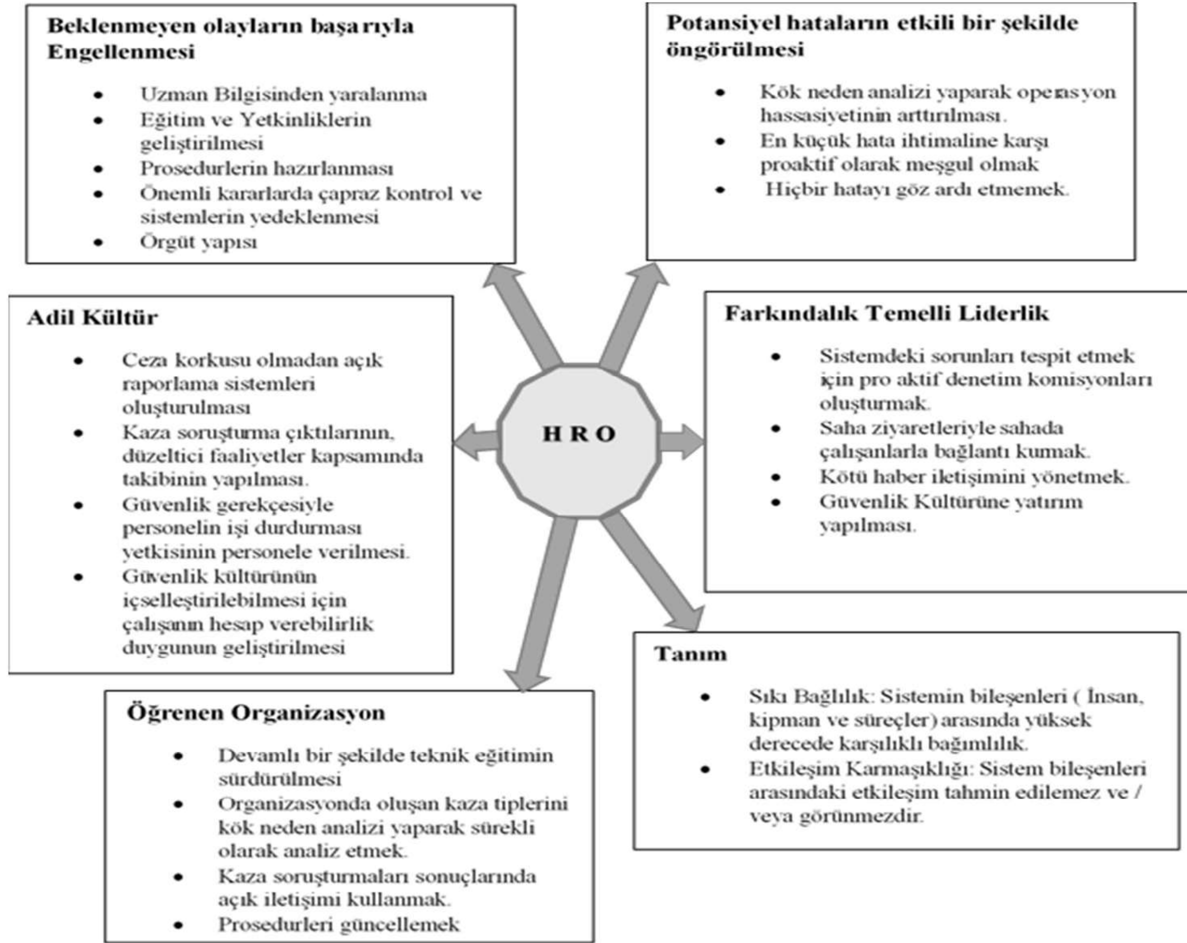
Kaynak: (Chassin & Loeb, 2013)

Güvenlik kültürü, bütünleşik afet ve acil durum yönetimi yaklaşımının farklı bir boyutu olarak değerlendirilebilir. Özellikle raporlama unsurunun öne çıkması dikkat çekicidir. Süreç iyileştirme ise süreçlerin sağlam ve güvenilir bir sistematik ile tasarlanıp yürütülmesini kastetmektedir. Liderlik boyutunda ise diğer iki temel bileşenin verimli bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli liderlik unsurları üzerinde durulmaktadır. Çevresel olumsuzlukların hâkim olduğu durumlar söz konusu olduğunda, risk alma konusunda isteksizlik ve daha güvenli adım atma zorunluluğu gibi stratejik karar alma süreçlerini ilgilendiren konular, liderlik boyutu altında ele alınmaktadır (Aslan, 2020). Bu üç hususun etkin uygulanabilmesi için bir takım değişimlerin gerçekleşmesi gerekmektedir.

Buradaki faktörleri; organizasyon, insan, güvenli süreçler, operasyonlar, sistemler, varlık yönetimi ve tedarik zinciri olarak sıralamak mümkündür (Northhighland Worldwide Consulting, 2019). HRO'lar ve bununla ilişkili süreçlerle ilgili olarak literatürde birçok yaklaşım görülmektedir. Konuyla ilgili başlıca kavramları net olarak ifade edebilmek amacıyla altı ana başlık altında zihin haritası yöntemiyle bir bakış açısı geliştirilmiştir. Aşağıdaki zihin haritası, Weick ve Sutcliffe'in HRO'nun özelliklerine, esneklik mühendisliği ilkeleri ve Perrow'un yüksek riskli sistem tanımlarını temel alan bir çerçeve oluşturmaktadır. HRO'nun süreçlerini ve karakteristiğini ortaya koymaktadır. Bu altı başlık, Şekil 4.3'te zihin haritalama yöntemi ile tasvir edilmiştir. (Lekka, 2011, s. 5-6);

- Beklenmeyen olayların başarıyla Engellenmesi
- Adil Kültür
- Potansiyel hataların etkili bir şekilde öngörülmesi

- Tanımlar
- Öğrenen Organizasyon
- Farkındalık Temelli Liderlik olarak sıralanabilir.



Şekil 7. HRO süreçleri ve Karakteristiği ile ilgili Zihin Haritası

Kaynak: (Lekka, 2011, s. 18)

Konuyla yakın ilgisi bulunan iş sağlığı ve güvenliği, atık yönetimi, büyük endüstriyel kazaların önlenmesi yönetmeliği ve yüksek güvenilirlikli organizasyonlar gibi son yıllarda karşımıza çıkan küresel gelişmeler yer almaktadır. Genel olarak, her birine bakıldığında afet ve acil durum yönetimi konusunun alt çalışma alanlarına giren birçok hususun bulunduğu açıkça görülmektedir. İş sürekliliği yönetimi konusunun, disiplinler arası bir bilim dalı olması sebebiyle, yukarıda bahsi geçen hususlara bütünsel bir bakış açısı getirmesine vesile olmaktadır. Dolayısıyla her bir hususun, aslında bir bütünün parçaları olduğu tespitini yapmak çok da zor olmayacaktır.

Kaynakça

AFAD. (2014). Açıklamalı Afet Yönetimi Terimleri Sözlüğü. ANKARA.

AFAD. (2019). Afete Hazır İşyeri. https://www.afad.gov.tr/tr/23192/Afete-Hazir-Isyeri: https://www.afad.gov.tr adresinden alındı

Aslan, M. (2020). Tepe Yönetimin Profili ve Firma Yapısının Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Almaya Etkilerini Farklı Sektörlerde İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayla, O., & Aydemir, O. (2002). Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları. İstanbul: Der Yayınları, 16-20.

Brewton, C. (1987). Managing a Crisis: A Model for the Lodging Industry. Cornell Hospitality Quarterly, 28(3), 10-15.

Business Continuity Institute. (2002). BCM Life Cycle. Business Continuity Institute, Erişim Adresi: https://www.thebci.org/knowledge/introduction-to-business-continuity.html.

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Yayımevi

Cerullo, V. ve Cerullo, M. J. (2006). Business Continuity Planning; A Comprehensive Approach. Informaion Systems Management, 21(3), 70-78.

Chassin, M. ve Loeb, J. (2013). High-Reliability Health Care: Getting There from Here. Milbank Qurterly, 91(3), 459-490.

Comfort, L. K., Boin, A. ve Demchak, C. C. (2010). Designing Resilience: Preparing for Extreme Events. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

FEMA. (1993). Emergency Management Guide for Business and Industry. İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İstanbul.

Gilpin, D. R. ve Murphy. P. J. (2008). Crisis Management in a Complex World. Londra: Oxford University Press.

High Reliability Organizing. (2019). NAT and HROT. High Reliability Organizing. Erişim Adresi: http://high-reliability.org/Normal-Accident-Theory adresinden alındı

Inözü, B. (2018). Key Leverage Points to become a High Reliability Organization. USA: Theory of Constraints International Certification Organization. 78-91

Inözü, B., Stralen, D. V. ve Byrum, S. L. (2017). High Reliability for a Highly Unreliable World. North Charleston, South Carolina USA: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Işık, N., Alagöz, M. ve Yıldırım, M. (2006). 1990 sonrası Türkiye'de yaşanan 1994, 2000 ve 2001 krizleri, Ekonomik Kriz öncesi erken uyarı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Kovoor-Mistra, S. C. (2001). Clarifying the Attributes of Organisational Crises. Technological Forecasting and Social Change, 67(1), 77-91.

Kurt, E. ve Douglas, H. (2012). Business Continuity and Risk Management. Connecticut, ABD: Rothstein Association Inc.

Lekka, C. (2011). High reliability organisations. Derbyshire, UK: Health and Safety Executive. 89(6), 443-451.

Northhighland Worldwide Consulting. (2019). Principles Of High Reliability Organizations. Northhighland: Erişim Adresi: http://www.northhighland.com.

Parsons, W. (1996). Crises Management. Career Development International, 1(5), 26-28.

Perrow, C. (1984). Normal Accidents: Living with High Risk Technologies. New York: Basic Books.

Pidgeon, N. (2012). Complex Organizational Failures: Culture, High Reliability, and the Lessons from Fukushima. The Bridge, 42(3), 17-24.

Quarantelli, E. ve Dynes, R. R. (1977). Response to Social Crisis and Disaster. Annual Review of Sociology, 3, 23-49.

Resmî Gazete. (1997). Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği (9.1.1997 tarih Sayı: 22872). Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği. Ankara.

Resmî Gazete. (2013). İşyerlerinde Acil Durumlar Hakkındaki Yönetmelik (13.06.2013 tarih ve 28681 Sayı).

Resmî Gazete. (2015). Atık Yönetimi Yönetmeliği (2.4.2015 tarih ve 29314 sayı).

Richardson, B. (1994). Crisis Management and Management Strategy Time to Loop the Loop Disaster Prevention and Management, Disaster Prevention and Management, 3(3), 59-80.

Rosenthal, U. ve Pijnenburg, B. (1990). Simulation-oriented Scenarios An Alternative Approach to Crisis Decision Making and Emergency Management, Contemporary Crises, 14, 277-283.

Schreurs, M. A. (2012). The Politics of Phase-out. Bulletin of the Atomic Scientists, 68(6) 30-41.

Smith, D. (2003). Business Continuity and Crisis Management. Management Quarterly, s. 27-33. Erişim Adresi: http://www.opscentre.com/pdfs/Research/Business Continuity and Crisis Management.pdf

TDK. (1994). Okul Sözlüğü. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi .

Tüz, M. V. (1996). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.

Yaman, F. (2020). Ulusal Afet ve Acil Durum Yönetimi İçin Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı Modeli Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Yıldıran, Z. (2001). Finansal Krizler, Erken Uyarı Sistemleri. Ankara: Nobel Kitap Yayınevi .

11. Bölüm

Marka Yönetimi Açısından Kriz Yönetimi

Ayhan Bayram

Giriş

Pazarlama anlayışında yaşanan değişimler, günümüzde marka anlayışına farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu değişimlerle ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında tüketicilerin talep ve tercihleri de hızla farklılıklar göstermektedir. Tüketiciler için ürünün işlevselliğinin yanı sıra marka kavramı da ön plana çıkmıştır. Marka kavramı tüketiciler açısından ürüne ilişkin güven unsuru olarak değerlendirilmekte ve bunun sonucunda da marka değeri oluşmaktadır. Ayrıca marka değerinin oluşumunda satın alınan ürün ve hizmetle birlikte satış sonrası hizmetler ile şikâyet yönetiminin etkinliği gibi etkenler de göz önünde bulundurulmaktadır.

Markalar, işletme, müşteri ve paydaşlar için gelir ve değer üreten bir varlık olarak düşünülmelidir. Marka yönetimiyle işletmenin mali performansı arasında güçlü bir ilişki vardır. Markaların başlıca finansal katkıları, büyümeyle ilişkili faktörler olan yeni müşteriler çekmek, rekabet engellerini aşmak, aynı veya yeni ürün kategorilerinde yaygınlaşma, yeni pazarlara daha kolay erişimdir. Kârlılık ile ilişkili faktörleri ise fiyatlama, düşük fiyat esnekliği, tutundurma etkinliği ve pazarlama kanallarında daha iyi uyum pozisyonu elde etmektir (Doyle, 2003).

Markanın önem düzeyinin artması ve teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte yöneticilerin marka yönetim sürecini daha etkin ve verimli yürütülebilmesi için sorumlulukları da artmıştır. Yöneticilerin, özellikle sosyal medyanın yaşamın

içerisinde daha fazla yer edinmesiyle birlikte yaşanması muhtemel ya da aniden ortaya çıkan krizlere karşı hazırlıklı olmaları ve bu krizlere karşı bir hazırlık planı geliştirmeleri gerekmektedir. Yaşanan krizler sonucunda marka değerinin korunması ve artırılması kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu nedenle bu bölümde, önce marka kavramı ve uygulanan marka stratejilerine ilişkin bilgilere, daha sonra da marka yönetim süreciyle ilgili açıklamalara yer verilecektir. Devamında ise marka yönetim sürecinde kriz yönetimi başlığı altına krizin belirtileri, kriz sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar ve izlenecek adımlara ilişkin bilgiler ve yaşanan marka krizlerine ilişkin örnek olaylara yer verilecektir.

1. Marka Kavramı ve Marka Stratejileri

Marka bir işletmenin, rakiplerinden kendisini ayıran en önemli öğesidir. Marka işletmenin imzası niteliğindedir, tüketicisine güven duygusu sunmaktadır. Aynı zamanda marka, işletmenin geçmişi ve geleceği hakkında tüketiciye açık bilgi de sunmaktadır. Markalar işletmenin sürekliliğini sağlayan en önemli strateji kaynağıdır (Çakırer, 2013). Üreticilerin güçlü bir konuma gelmesi ile birlikte ürünlerin markalama süreci başlamış ve marka adı ile birlikte logo, şekil, görsel semboller ürünlerin ayrıştırılmasında temel bir araç haline gelmiştir. Marka adı ve görsel sembollerin ürünleri diğer ürünlerden farklı kılmaya ve tanımlamaya başlamasından sonra ise hukuksal konular gündeme gelmiştir. Bu nedenle markanın gelişim sürecinde önemli bir evre, ürünü tanımlayan isim ve görsel niteliklerin hukuksal olarak korunmasıdır. Üretilen ürünlerin markalama sürecinin başlaması işletmeleri pazarda ürününü ve markasını korumak mecburiyetinde bırakmıştır. Markanın ticaret siciline geçirilmesi temelde bu yasal korumayı sağlamaktadır. Böylece marka, üreticiler açısından yasal bir araç haline gelmiştir. Ayrıca markanın taklitlerine karşı korunması da böylece sağlanmaktadır (Uztuğ, 2005). Markalamanın kullanımının özellikle son 100 yılda üç anlamda gelişim gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu anlamlar (Murphy, 1998):

1. Yasalarla markanın değeri hem üretici hem de tüketici açısından tanımlanmıştır. Özel mülkiyet, ticari haklar, patentler, kopyalama hakları kavramları yasal açıdan bir anlam edinmiş ve sahibinin mülkiyetine ait olduğu belirtilmiştir.
2. Ürünlerdeki markalama anlayışı aynı zamanda servislere de uygulanmıştır.

3. Ürünlerin birbirlerinden ayırt edilmelerini sağlayan faktörler, somut olmayan birtakım nedenlere dayandırılır hâle gelmiştir. Örneğin A ve B markası ürünleri, maliyetleri de dâhil olmak üzere birbirlerinin tamamen aynısı olmasına rağmen, farklı fiyatlardan satılıyor olabilir.

Markanın bu gelişim süreci, yeni işlevselliklerinin de ortaya çıkmasıyla daha zengin bir içeriğe sahip olmasını sağlamıştır. Bu işlevsellikleri 7 ana başlık altında toplayabiliriz (Ak, 2009):

1. Ürünü Diğerlerinden Ayırır: Markanın en önemli işlevi, ürünler arasındaki farkı ortaya çıkarıp tüketicinin ürün seçimini sağlıklı bir şekilde yapılabilmesine olanak tanıyarak bir işletmenin mal ve hizmetlerini diğerlerininkinden ayırmaktır.
2. İşletmeler Arasındaki Rekabeti Artırır: Tüketicilere ürün seçiminde kolaylık sağlaması ve farkını ortaya koyma özelliği sayesinde üreticilerin daha kaliteli ürünler üreterek markalarını aranan, sürekli talep edilen marka haline getirme yönünde çaba sarf etmelerini sağlar.
3. Ürün İçin Orijin ve Kaynak Gösterir: Tüketici marka adından yola çıkarak ürünün menşei, üreticisi hakkında bilgi sahibi olacak, işletmeyi tanıyacak ve işletmelerin faaliyetleri hakkında fikir edinecek bu da ürüne olan güveni ve tercih edilmesini etkileyecektir.
4. Tüketicide Marka İmajının Yer Edinmesini Sağlar: Tüketicilerde algı oluşmasını ve bu algı sonucuna göre tüketici kararlarının şekillenmesini sağlar.
5. Reklâm ve Tanıtım Aracı Olarak Kullanılır: Tüketici marka sayesinde malı tanır, tanınmışlık düzeyi yüksek olan bir marka, işletmenin en güçlü reklâm ve müşteri kazanma aracıdır.
6. Kalite Unsuru Olarak Kullanılır: Alıcıların belli bir markayı taşıyan mala ilgi duyması malın kalitesini korumasından dolayıdır.
7. Ürün ile İlgili Garanti Sağlar: Markanın işlevleri açısından garanti sunma ve ürünü koruması birbirini tamamlayıcı özelliklerdendir. Tüketicinin satın alma davranışı açısından garanti kavramı, bir satın alma sebebidir. Bu nedenle markanın sağlayacağı garanti sayesinde marka imajı kuvvetlenecek, satışlar daha üst seviyelere ulaşacak, bunun sonucunda da firmanın prestiji, popülaritesi artacaktır. İşletme garantisinin devamlılık göstermesi, marka imajının da süreklilik göstereceğinin önemli bir belirtisidir.

Markanın işlevlerinin daha etkin kullanılabilmesi için işletmelerin uyguladıkları farklı markalaşma stratejileri bulunmaktadır. Bunların en yaygın olanları çok ürünlü markalaşma, çoklu markalaşma ve kişisel markalaşmadır.

a1) Çok Ürünlü Markalaşma: Çok ürünlü markalaşma da işletmeler birçok farklı ürün için tek marka kullanmaktadır. Bu markalaşma da işletmenin ticari ismi kullanılır, bu strateji bazen aile markası bazen de ortak marka olarak adlandırılır. Dell, Gerber ve Sony ortak marka olarak kullanılmıştır. İşletmenin ticari ismi ve marka ismi birbiri ile aynıdır. Church-Dwight bütün ürünleri için Arm-Hammer'ı yani aile markası ismini kullanmaktadır. Çok ürünlü markalaşma genellikle işletmelerin o ürün veya hizmet sınıfında egemen olmak istedikleri zaman kullanılır. Bu da Campell çorbaları ve American Express örneklerinde görülmüştür. Çok ürünlü markalaşmanın bazı önemli avantajları vardır. Marka değerinden yararlanmak, bir üründen memnun kalan tüketici bu olumlu düşüncesini firmanın aynı marka ile çıkardığı diğer ürünleri de satın alarak göstermektedir. Bu strateji ayrıca daha az reklam ve promosyon maliyeti sağlar, çünkü aynı isim bütün ürünler için kullanılır ve böylece marka farkındalığının seviyesi artacaktır. Son yıllarda pazarlama yöneticilerinin yoğun olarak küresel marka kimliği oluşturmak için çok ürünlü markalaşma stratejisini benimsedikleri görülmektedir. Global marka, markanın aynı isim adı altında farklı ülkelerde, benzer ve merkezi pazarlama programları ile koordine edilerek pazarlanmasıdır. Samsung bu konuda iyi bir örnektir. Bununla birlikte çok ürünlü markalaşmanın bazı riskleri de vardır. Tüketici için, birçok üründe aynı markanın kullanılması o markanın değerinin hafiflemesine neden olabilir. Bazı işletmeler bunu önlemek için alt-markalar kullanarak ortaklık veya aile markasını yeni marka ismi ile birleştirirler. Ortaklık ve aile markalarının yeni ürün ve hizmetler ile farklılaştırılmasındaki amaç olumlu tüketici birliklerini inşa etmektir.

a2) Çoklu Markalaşma: Alternatif olarak, işletmeler çoklu markalaşma stratejisini kullanmaktadırlar. Bu strateji her ürün ya da ürün hattında farklı isimlerle kullanılır. Örneğin, Procter-Gamble her ürünü için özgün isim belirlemiştir (Tide, Cheer ve Era; bunların hepsi çamaşır deterjanı ve Procter-Gamble tarafından satılmaktadır). Tek isim kullanmak bütün ürün hattı için aile markalaşmasına benzemektedir. Pazarda, eğer ki her bir marka, pazarın farklı bölümlerinde olmayı ve eşsiz olarak konumlanmayı arzularsa çoklu markalaşma stratejisi oldukça faydalıdır. Black&Decker ev işlerinde tek kişi yapılan işler için araç gereç hattında Black&Decker ismini kullanır. Dewalt ismini profesyonel araç hattı için kullanmaktadır. Marriott Marquis

otelleri ve tatil kulüpleri yüksek fiyattan konforlu ve lüks hizmetler sumakta, Marriott ve Renaissance otelleri daha çok yüksek gelirle orta gelir düzeyi arasındaki gruplara konaklama hizmeti sağlamaktadır. Countryard hotel ve Town Place Suites ise orta ölçekli gelir gruplarının ilgisini çekmektedir. Fairfield Inn ise daha çok düşük gelir gruplarının ilgisini çekmektedir. Çok ürünlü markalaşma stratejisi ile karşılaştırırsak, çoklu markalaşma stratejisinin daha fazla promosyon maliyetinin olduğu görülmektedir. İşletmeler, markalarla ilgili müşteriler ve dağıtıcılarda önceden herhangi bir olumlu etkilenme olmadığından dolayı her bir marka hakkında müşterilerde farkındalık oluşturmalıdırlar. Bu yaklaşımın avantajı her marka farklı pazar bölümlerinde eşsizdir ve müşterilerin beklentilerini karşılayamaması riski azalmaktadır. Buna rağmen, bazı büyük çok markalı işletmeler bu stratejinin karışıklığı ve uygulanma maliyetinin faydasından daha ağır geldiğini düşünmektedirler. Son yıllarda Unilever firması yaklaşık 1600 ürünü kapsayan 400 kadar markanın varlığını sona erdirmiş ya da diğer firmalara satmıştır.

a3) Özel Markalaşma: Özel markalaşma (ya da özel etiketleme) üreticinin dağıtıcılara (perakendeci, toptancı, dağıtıcı), istedikleri markalar ile ürünler sağlamasıdır. Başlıca firmalar Rayovac, Paragon Trade Brands ve Ralcorp sırası ile alkalin pil, bebek bezi ve bakkal ürünlerini özel marka ile sağlamaktadırlar. İşletmeler bu stratejide ayrıca özel etiketler de üretirler. Örneğin, Elizabeth Arden, markalı ürünlerini mağazaların uygun bölümlerinde ve cilt bakım ürün hattını Wal-Mart da Skinsimple markası kimliği ile müşterilerine sunmaktadır. Özel markalaşma stratejisini hem sağlayıcı hem de ikinci elden satış yapanlar açısından değerlendirmek gerekmektedir. Aracıların bakış açısına göre ürünlerin kendi markaları ile sunulma ya da sunulmaması kendi kararlarıdır. Çeşitli nedenlerden dolayı aracılar bunu yapmak isterler. Özel markanın sunulmasında aracılar fiyat rekabetinden dolayı çekince yaşarlar ve diğer aracılar özdeş markayı taşımadıkları sürece tüketiciler karşılaştırma yapmak için kullanabilirler. Ayrıca bazı alıcıların iyi niyeti aracıların payının artmasına neden olur ve alıcının sadakati üretici yerine perakendeciye yönlenir. Eğer ki aracılar özel marka istiyorlarsa, üreticinin istekleri markaya yönlendirilmeli ve pazarlama departman sorumlusu tarafından üretilip üretilmeyeceğine karar verilmelidir. Potansiyel özel marka imalatçıları karar verirlerken birçok faktörü göz önünde bulundurmalıdırlar. Eğer üretici üretim kapasitesini aşar ve değişken üretim maliyetleri özel markada satış fiyatlarını aşırı yükseltmez ise, genel giderlere katkı sağlamak ve üretim imkânlarından yararlanma olasılığı vardır. Özel marka genellikle direkt olarak üreticinin markası ile rekabet için

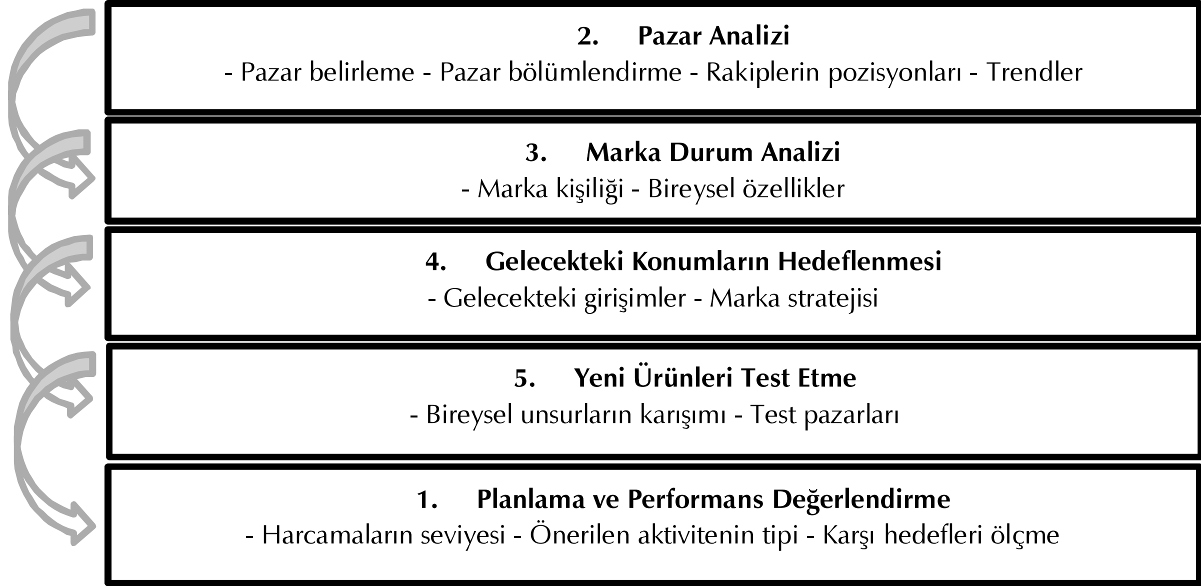
de olsa da, kombine markaların satışı ve kâr katkısı üreticiye daha yüksek olabilir. Bu ve buna benzer nedenlerden dolayı, Del Monte, Whirlpool ve Dial gibi firmalar aracılar için hayvan maması, ev aletleri ve sabunları özel markalarla üretirler. Bununla birlikte özel marka üretmenin tehlikesi, olası özel marka gelirine aşırı bağlanmalarıdır. Ne zaman ki aracılar sağlayıcıları değiştirir ya da kendi üretim tesislerini inşa edeler, özel marka gelirleri kısıtlanacaktır. Özel markaya aşırı güven ayrıca üretici ve aracılar arasındaki ticari ilişkiyi de etkileyecektir. Genel olarak, üreticinin etkisi, fiyat ve kanal liderliği açısından, ürünün çıkış ve kar oranı ile ters ilişkilidir (Kerin ve Peterson, 2010).

2. Marka Yönetimi

Marka yönetimi, işletmenin sunduklarının ek değer getirisinin tüketicilerin algılamaları üzerine kurulmasıdır. İşletmeler bu algıyı yaratmak için marka kimliği çalışmalarını gerçekleştirirler. Marka kimliği pazarlamacının tüketiciye vermek istediği mesaj iken, marka imajı tüketicinin kendisine sunulan mesajı algılaması ve yorumlamasının sonucudur. Kuruluşun misyonu, olumlu geribildirim sağlayacak, satın alma ve müşteri sadakatini oluşturabilecekleri bir ileti ile marka imajını bütünleştirmektir (Doyle, 2003). Marka yönetimi, marka farkındalığı ve markanın güçlendirilmesi olmak üzere iki temel faaliyet alanını kapsamaktadır. Bu faaliyetlerden ilki marka farkındalığı oluşturularak, marka imajının yaratılmasıyla markanın zamana ve diğer etkilere karşı güçlü kılınmasını sağlamaktır. İkincisi ise, başarılı bir markanın kuruluşun diğer ürünlerine genişletilebilme imkânı nedeniyle günümüzde önem kazanmasıdır. Çünkü bir ürün için yeni bir marka oluşturmak, işletmeler açısından yüksek bir maliyeti de gündeme getirmektedir (Uztuğ, 2005). Markanın güçlendirilmesiyle bu yüksek maliyete katlanılmayacaktır.

Günümüz koşullarında iyi yönetilebilen markalar tüketiciler tarafından yüksek kalitenin bir belirtisi olarak kabul görmekte ve firmalar etkili marka yönetimi sayesinde pazar payı artışı elde etmektedirler. Marka yönetimi sürecinin ortaya çıkışı Pazar analizi ile başlamaktadır. Pazarın detaylı bir haritası ortaya çıkarıldıktan sonra firma rakiplerinin ve kendisinin durum analizini yapmaktadır. Hedef kitlede yer alan tüketicilerin eğilimleri araştırılarak firmalar faaliyetlerini bu yönde geliştirmelidirler. Sonrasında markanın kişilik özelliklerinin pazarda algılanış şekli dikkate alınarak markayla ilgili olarak yapılması gerekli olan değişikliklerin var olup olmadığı gözden geçirilmelidir. İşletme ve markayla ilgili olarak yapılan analizlerden sonra gelecekte izlenecek olan stratejiler belirlenerek, işletmenin önünde yer alan seçenekler değerlendirilmeli ve ön test yapılmalıdır. Genel olarak

ön test yapmanın yolu reklâmlardır. Son aşama olarak ise, yapılan tüm bu çalışmaların değerlendirmesi yapılmalıdır (Durmaz ve Ertürk, 2016). Etkin bir marka yönetimi 5 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Marka Yönetim Süreci (Özgür, 2002)

Etkin bir marka yönetimi sürecinin ilk aşamasında, pazar analizi yapılarak neredeyiz sorusunun cevabı aranmalıdır. İkinci aşamada, marka durum analizi yapılarak niçin ordayız sorusunun cevabı aranmalıdır. Üçüncü aşamada, gelecekteki konumlar hedeflenerek nereye gidiyoruz sorunun cevabı aranmalıdır. Dördüncü aşamada, yeni ürünler test edilerek nasıl gideriz sorusunun cevabı aranmalıdır. Beşinci aşamada, planlama ve performans değerlendirme yapılarak ne yaptık sorusunun cevabı aranmalıdır. Bu aşamaların etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için marka yöneticisinin yetkin ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Marka yöneticisinin sorumlulukları genellikle altı temel görevi kapsamaktadır. Bunlar (Özgür, 2002):

a. Müşteriler, müşteri olmayanlar, rakipler, aracılar, ürünün performansı, yeni fırsatlar ve problemler hakkında sürekli pazarlama araştırması bilgileri toplamak.

b. Ürün için işletmenin satış gücünden ve aracılardan destek sağlamak.

c. Mevcut ürünleri geliştirmek ve yeni ürünler yaratmak.

d. Bir markanın; satış, kar ve pazar payı hedeflerine ulaşabilmesi için uzun dönemli rekabetçi stratejileri geliştirmek.

e. Reklâm metnini ve kampanyayı hazırlamak için reklâm ajansı ile birlikte çalışmak.

f. Yıllık pazarlama planları, satış tahminleri ve bütçeler hazırlamaktır.

İfade edilen sorumlulukları yerine getiren marka yöneticileri, marka yönetim sürecinin yürütülmesinde işletmenin üst yönetiminin kendisinden beklentilerini de karşılayarak markanın değerlenmesini sağlayacaktır.

3. Marka Yönetim Sürecinde Kriz Yönetimi

Kriz sözcüğü, olağandışı ve olumsuz gelişme, arzu edilmeyen ve içinden çıkılması zor durum, bir işin, bir olayın geçtiği karışık aşama, birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş ve tehlikeli an gibi anlamlara gelmektedir. Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, amaçlarını, hedeflerini, planlarını, stratejilerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Tutar, 2011). Kriz, önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin makro düzeyde devlet, mikro düzeyde ise örgütleri ciddi olarak etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarması durumudur. Sadece ani ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan olumsuz gelişmeleri kriz olarak adlandırmak doğrudur. Yoksa normal süreç içerisinde ortaya çıkan her sorun kriz demek değildir. Kriz bu açıdan beklenmedik biçimde ortaya çıkan ciddi bir sorun olarak düşünülmelidir. Bir kriz insandan kaynaklanabilir, doğal olabilir veya hissi, duygusal özelliklerden ya da farklı kültürel yapılardan kaynaklanabilir. Binlerce insanı etkileyebilen krizler çıkabileceği gibi etkisi az sayıdaki bireyle sınırlı kalan krizlerde olabilir (Özer, 2008). Krizlerin önceden tahmin edilememesi, etkili bir kriz yönetim planlaması ve güçlü bir yönetim becerisi gerekmektedir. Kriz yönetim planı sayesinde, olası bir krizin zararları en aza indirgenebilir ve krize karşı hazırlık yapılmış olur. Krizi örgütler için bir alın yazısı gibi kaçınılmaz görerek örgütü kaderine terk etmek kadar, hiç krize uğramayacağını düşünerek önlemler almamak ve kriz müdahale planı oluşturmamak da yanlıştır. Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için, muhtemel kriz durumlarını önceden belirleyip gerekli altyapı sistem, uygulama prosedürleri ve stratejileri oluşturulmalıdır (Baydaş, Bakan ve Özyılmaz, 2015). Her ne kadar literatürde krizle ilgili birçok tanımda önceden bilinmeyen ya da öngörülemediği ifade edilmiş olsa da, bazı krizlerin önceden yaşanabileceği muhtemel olarak bilinmekte fakat zamanı ile ilgili bir bilinmezlik süreci vardır. Örneğin, İstanbul ilinde şiddetli bir deprem yaşanacağı bilim insanları tarafından ifade edilmektedir. Fakat bu depremin ne zaman

yaşanacağı ile ilgili net bir bilgi sahibi olunamamaktadır. Yaşanacak deprem sonucunda birçok işletme etkilenerek varlığını tehlikeye düşürebilecek sonuçlarla karşılaşacaktır. Bu durumda krizin tanımında kullanılan önceden bilinmeyen ifadesiyle birlikte yaşanması beklenen fakat gerçekleşeceği zaman dilimiyle ilgili net bir bilgi sahibi olunamayan durumlar ifadesinin kullanılması daha doğru olacaktır. Krizle ilgili ortaya çıkan problemler dizisinin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunamaması ve karar organlarında gerilim yaratan bir süreç olması da, krizin özellikleri arasındadır. Kriz, sosyal bilim literatürüne 30-40 yıl önce girmiş bir kavramdır. Krizleri temsil eden üç özellik bulunmaktadır (Tutar, 2011):

a. Krize kaynaklık eden olaya cevap vermek için, son derece sınırlı bir zaman olması,
b. Krize kaynaklık eden olaya ait eldeki bilgilerin güvenilmeyecek derecede belirsiz olması ya da olayın ne zaman gerçekleşeceğinin bilinmemesi,
c. Krizin mevcut maddi kaynaklara ve en önemlisi insan kaynaklarına yönelttiği tehdittir.

Kriz uzmanlarına göre, krizin anlaşılması için, üç ayrı durumun tanımlanması gerekir. Bunlardan ilki istikrarlı denge durumudur. Böyle bir ortamda denge geçici olarak bozulsa dahi, kısa zamanda istikrar ve denge tekrar sağlanabilir. İkincisi, sınırlı istikrarsızlık ya da kriz durumudur. Burada hem düzen hem de düzensizlik söz konusudur. Bu dönemde tahmin edilemeyen pek çok olay ve değişim yaşanmakla birlikte, bu ortamlarda sistemin temel davranış tarzını sezmek mümkündür. Hiçbir düzen ve genel istikrarın olmadığı durumlar ise, üçüncü tip krizi oluşturur. Bu tip krize, patlayıcı istikrarsızlık denir. Bir başka ayırıma göre bu aşama, kontrol edilemeyen veya yönetilemeyen kriz aşamasıdır. Tedrici bir biçimde ortaya çıkan krizler genel olarak bu aşamaları izleyerek oluşur. Ancak daha önce de belirttiğimiz gibi, doğal felaketler gibi tedrici süreçleri izlemeden ortaya çıkan kriz türlerini unutmamak gerekir (Tutar, 2011). Krizin etkin olarak yönetilebilmesi için krizin anlaşılmasının yanı sıra iletişim de önemli bir yere sahiptir. Kriz yönetimi ve iletişimi süresince yapılacak faaliyetler aşağıdaki gibidir (Özer, 2008):

1. Kriz komitesi kurulması,
2. Çalışanlara kriz komitesinin kurulduğunun duyurulması,
3. Kriz komitesi bilgi üretmelidir,
4. Kriz dönemi sözcüleri ve sosyal paydaşlar,

5. Bilginin arşivlenmesi ve ön araştırma,
6. 7/24 İletişim,
7. Gerçek bilgilerin önemi,
8. Kriz komitesinin iletişim araçları,
9. Araştırmalara duyarlı olunmalıdır.

Değişimin büyük bir ivme kazandığı günümüzde teknoloji ve küreselleşmenin itici güçleriyle şekillenen marka yönetim sürecinde işletmeler, gelişmenin getirdiği avantajları kullanırken diğer taraftan da ortaya çıkan dezavantajlarla mücadele etmek durumunda kalmaktadır (Nurtanış-Velioğlu ve Çoknaz, 2010). Sosyal medya trolleri, çevrimiçi yanlış bilgiler, aldatıcı reklamlar, vb. durumlara karşı kriz yönetim planlayıcıları hem yeni ve beklenmedik alanlardan hem de beklenilen alanlardan ortaya çıkabilecek krizlere karşı hazırlıklı olmalıdır. Bu etkenler, markaların hem potansiyel krizleri önlemek hem de bunlarla başa çıkmak için hızlıca yeni stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir. Bu stratejiler oluşturulurken aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

a1. Değişmeyen Şeyler: İşletmelerin karşı karşıya kaldığı dijital ve sosyal medya kaynaklı tehditleri açıklamadan önce nelerin değişmediğini ele almak gerekmektedir. Birçok işletmenin yaşadığı sayısız yüksek profilli marka krizine rağmen (Volkswagen, Wells Fargo, Gucci, vb.) birçok bilinen devasa markalar, yerleşik işletmeler kriz için etkili bir plan yapmazlar. Hazırlanmış bir planınız varsa, kriz yönetimi çabalarınızın sorunsuz ilerlemesi ve uzun vadeli hasarı önleme olasılığınız çok daha yüksektir. Bu plan, diğer unsurların yanı sıra şunları da içermelidir:

i. İşletmenin krizi nasıl tanımladığı,
ii. Duruma göre uyarlanabilen önceden onaylanmış konuşma metni,
iii. Medyaya konuşmasına izin verilen kurum sözcüleri,
iv. Kriz yönetimi ekibi: Her departmandan, kriz müdahalesinin sorumluluğunu üstlenebilecek ve birlikte çalışabilecek, atanmış personellerden oluşturulmuş bir ekip,
v. Yanıt zaman çizelgesi (Sosyal medya güvenlik şirketi Crisp tarafından hazırlanan bir rapora göre, tüketicilerin büyük bir kısmı işletmelerden krizden sonraki bir saat içerisinde sosyal medya üzerinden açıklama beklemektedir) (Hyder, 2019).

vi. Proaktif olunmalı ve marka sürekli olarak güçlendirilmeli,

vii. Kriz planının bir kısmının da olumlu olması gerekmektedir. Hangi fırsatların değerlendirileceği ve rakiplerin başarısız olduğunda kriz planının ne olduğu gibi çeşitli fırsatları da içermelidir (Wilks, Fisher ve Tindall, 2019).

a2. Marka İtibarına Yönelik Sosyal Medya Tehditleri Hızla Artıyor: Sosyal medyanın marka bilinci oluşturma, pazarlamadaki rolü ve uygun ortamdaki gelişimi arttıkça gücü de artmaktadır. Statista'nın* raporuna göre, (2017) bir kişi ortalama sosyal paylaşım sitelerinde günde 135 dakika geçirmekte ve tüketicilerin yarısından fazlasının günde altı kez sosyal medya kullandığı belirlenmiştir. Bu durum, marka hakkında sosyal medyada yapılan aldatıcı ya da yanlış bir ifadenin, binlerce kişiye çok hızlı bir şekilde ulaşabileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca Science (2015) dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre, gerçek olmayan bilginin, gerçek olan bilgiden altı kat daha hızlı yayıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, çevrimiçi yayılımın en hızlı duygusunun öfke olduğu gerçeğiyle birlikte ele alındığında korkunç bir durum ortaya çıkmaktadır. Hiçbir şey, bir işletmenin veya kurumsal liderin duyarsız, ayrımcı, sorumsuz veya başka bir şekilde kabul edilemez bir şekilde hareket etmesiyle ilgili doğru olsun ya da olmasın, çevrimiçi bir öfke uyandırmaz. Sosyal medya trolleri bunu bilir ve bir markaya saldırırken bundan yararlanırlar. Markayla ilgili sahte veya yanlış bilgilendirilmiş bir sosyal gönderi ne kadar anlamsız olursa olsun, daha fazla yayılmasını önleyebilmek için olabildiğince çabuk yanıt vermeye hazırlı olunmalıdır. Bazı işletmelerin krizlere karşı ürettiği özel yazılımları kullanmak bu süreçte önemli bir yardım sağlayacaktır. Bir tehdidi ciddiye almamak, markaya zarar verilmesini sağlamanın en hızlı yollarından biridir.

a3. Bugün Kriz Haberleri Her Zamankinden Çok Daha Hızlı Yayılabilir (Marka farkına bile varmadan): Gerçek olmayan bilgiler olgusal kapsamdan daha hızlı yayılma eğilimindeyken, iyi niyetle yapılan bir eylemin farklı değerlendirmelerle kontrol dışına çıkarak marka krizine neden olabilmektedir. Canadian Broadcasting şirketi tarafından yayınlanan Justin Trudeau ve diğer dünya liderlerinin Başkan Trump'la dalga geçtiği görüntüler (ateşli mikrofon) bir gecede 4 milyondan fazla kişi tarafından görüntülenmiştir. Önemli haber kaynakları bu görüntüleri yayınladı ve medyada büyük bir etki

* Pazar ve tüketici verileri konusunda uzmanlaşmış bir işletmedir (Almanya-2007).

yarattı. Bir marka krizi büyük medya kuruluşları gibi bir etki yaratmasa da viral bir hale gelerek on binlerce hatta milyonlarca insana ulaşabilir. Sosyal medyada bahsedilen şeyler yeterince yakından izlenmediği için hazırlıksız yakalanılır ve markayı çok kötü bir durumla karşı karşıya bırakabilir.

a4. Alt Sınır Nedir?: Markaların yaşanılan kriz durumlarına karşı minimum düzeyde yapması gerekenler:

i. Bir yanlış veya olumsuz iddianın hızlı bir şekilde milyonlarca insana yayılma gücüne sahip olduğundan, markalar sosyal destek sürecini ve markalarla ilgili ifadeleri yakından takip etmelidir.

ii. Hatırlanması gereken ilk şey, üç yıl önce hızlı bir yanıt olarak sayılan şeylerin bugün yavaş olduğudur. İşletmelerin marka ile ilgili haberlere dakikalar içinde, ideal olan zaman diliminde ya da en uzun süre saatler içerisinde yanıt vermeye hazır olması gerekir.

Her krizde olduğu gibi, bir markanın tepkisi her zaman gerçekçi, ölçülü ve saygılı olmalıdır. Gerçekten bir yanlışlık varsa, bunun kabul edilmesi ve bir eylem planına göre hareket edilmesi gerekmektedir. Gerçek bir suç yok ve kriz üretildiyse, marka gerçeği kanıtlayarak daha da fazla şeffaflığı sağlamalı ve oluşturulan iddia ya da iddialara karşı koymaya hazırlıklı olmalıdır. Ayrıca etik ve şeffaf markalar o kadar sık krizlerle karşılaşmazlar. Ancak kriz yaşamaları durumlarına karşı hazırlıklı olmak ve hasarı hafifletmek için çalışmalar yürütmek zorundadırlar (Hyder, 2019). Bu çalışmalar (Williams, 2018):

i. Veri kaybını önlemek için tüm verilerin güvenli bir şekilde yedeklendiğinden emin olmalısınız,

ii. Güçlü parolalar oluşturun, bilgisayarınızı güncel tutun ve virüs korumasını yürütmelisiniz,

iii. Çalışanların kurumun etkinliğini azaltma durumunu önlemek için sosyal medya yönergeleri oluşturmalısınız,

iv. Gelişmekte olan olumsuz tartışmaları tespit etmek için sosyal medyadaki ani artışlar için uyarılar oluşturmalısınız,

v. Saldırıya veya yanlış anlaşılmaya neden olabilecek herhangi bir ifadeyi tespit etmek için, odak gruplarının veya ekibinizde olmayan çalışanların bulunduğu pazarlama ve halkla ilişkiler kampanyalarını iki kez kontrol etmelisiniz,

vi. Bir kriz tekrar ortaya çıkarsa kamuoyunu şekillendirmeye yardımcı olacak kitlelerle, halkla ilişkiler ve sosyal medya etkileyicileriyle ilişkiler geliştirmelisiniz.

İşletmelerin krizi doğru yönetememesi, marka üzerinde uzun vadeli bir etkiye sahip olabilir. Bir marka krizinde izlenmesi gereken sekiz adım bulunmaktadır. Bu adımlar:

b1. Durumu Değerlendir: Öncelikle, marka krizinde tam olarak durum tespiti yapılması gerekmektedir. Durumun ne kadar kötü olduğu ve nasıl çözüm üretilebileceğine ilişkin çalışanlarla konuşulmalıdır. Gerçekte ne olduğu, basının ve halkın bunu nasıl yorumladığı anlamaya çalışılmalıdır. Sosyal medya izleme araçları, halkın sosyal medyada nasıl tepki verdiğine dair hızlı bir genel bakış elde edilmesine yardımcı olabilir. Marka duyarlılığı büyük ölçüde değişti mi? Marka aniden yükseliş gösterdi mi? Bu iki ölçüm, krizin ne kadar viral ilerlediğini ve insanların bunun hakkında olumlu mu yoksa olumsuz mu konuştuğunu gösterebilir. Ek olarak, kriz moduna geçmeden önce, olumsuz sürecin bir neden dolayı mı yoksa birçok nedenden dolayı mı olduğunu kontrol edilmelidir. Bir basın açıklaması yapmaktansa, bu ithamlara doğrudan yanıt vermek daha iyi olacaktır.

b2. Görevler Ver ve İletişim Kur: Ne olduğuna dair bir fikir oluştuktan sonra, halkla ilişkiler çalışanlarına bilgi verilmesi gerekmektedir. Onlara, ne olduğu, krizle başa çıkmak için atılacak adımlar, sorulara verilebilecek cevapların hazırlanması ile basından ve halktan gelen ilk sorulara nasıl yanıtlayacakları konusunda bilgiler verilmelidir. Çalışanların siz söylemeden krizi alenen tartışmamaları çok önemlidir. Bu arada, basını kimin koordine edeceğine, yönetim ekibini kimin bilgilendireceğine, diğer kilit paydaşlarla (ortaklar, müşteriler, üyeler vb.) iletişim görevini kimin yürüteceğine ve yapılacak eylemlerle, harici sorumluları ve önergeleri tüm detaylarıyla kaydetmelisiniz.

b3. Hedef Kitleyi Anla: Krizin kimi etkileyeceği ve nasıl ilgilerini çekeceği düşünülmelidir. Örneğin, bir veri ihlalinden etkilenilmişse, müşteriler hizmete geçici erişim kaybından ziyade, kredi kartı bilgilerinin ve şifrelerinin çalınmış olup olmadığı konusunda daha fazla endişe duyacaklardır. Bu endişelere dayanarak bir yanıt taslağı hazırlanmalıdır. Çünkü yaygın olarak kullanılan anahtar kelimelerle, halktan gelen ilk endişeleri gösterebilecek anahtar kelimeleri kolayca tespit edebilecek bir sosyal medya izleme aracı kullanılabilir.

b4. Nasıl Yanıt Vereceğine Karar Ver: Krizin paydaşlarını nasıl etkileme olasılığının olduğunu ve halkın en yaygın endişelerinin ne olduğuna bağlı olarak, en iyi müdahale aracının ne olduğuna karar verilmelidir. Sosyal medya, basın bülteni, blog yazısı veya bunların bir kombinasyonu yoluyla hedef kitle ile iletişim kurulabilir. Krizi sosyal medyada tartışan çok sayıda kişi varsa yanıt almak isteyeceklerdir. Kriz bildirimi şeffaf olunduğu ve hatalıysanız sorumluluk alındığı belirtilerek hazırlanmalıdır. Krizin ne olduğu, gerçekte ne olduğu (uygunsa) ve sorunun nasıl düzeltilebileceği ele alınmalıdır. Geçmişteki hatalardan ders almak her zaman önemli katkılar sağlayacaktır. Başarısız Kendall Jenner Pepsi reklam filmi, kriz durumunda hızlıca yanıt verilmesine karar verilen bir kampanya örneğidir.

b5. Mesajın Duyulmasını Sağla: İlişkili olunan kişilerle yakın bir çalışma içerisinde olunmalıdır. Daha önce ilişki kurulan gazetecilere ulaşılarak kriz hakkında yazılanlara cevap verilmelidir. Krize sosyal medyada yakalanıldıysa (muhtemelen öyle olacak), sosyal medyada bir açıklama yayınlanmalıdır. Krizle ilgili cevaplanması istenilen sorulara bir video hazırlayarak cevap verilmelidir. Video sadece insani sorumlulukları yerine getirmeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda sosyal medya algoritmalarında daha fazla tercih edilen bir içerik türüdür. Bu durum, video içeriğinin büyük olasılıkla sosyal medya kullanıcılarına geri dönüşlerde ilk sıralarda görüneceği ve bu nedenle video içeriğinize mümkün olan en doğal ve en hızlı erişimin sağlanacağı anlamına gelmektedir. Ek olarak, sosyal medya kullanıcılarının bazı sorularının cevaplanması gerekmektedir. Gelen mesajlardan bunalım yaşanıyorsa, marka üzerinde en büyük etkiyi yapacakları için marka savunucularına ve etkileyicilerine öncelik verilmelidir. Krize tepki gösterildikten sonra, marka fikrini şekillendirmek ve değiştirmek için uzun vadeli bir strateji düşünülmelidir. Bunu yapmanın bir yolu da, markayı aktif olarak takip etmeyen kişilere ulaşmak için ücretli reklamcılık hizmeti satın almaktır. Örneğin, Cambridge Analytica skandalından sonra Facebook, verileri nasıl işlediği ve uzun vadeli vizyonuna ilişkin ücretli kampanyalara yoğun bir şekilde yatırım yapmaktadır.

b6. İfadelerin ve Gönderilerin Etkisini Ölç: Güncellemeler nasıl alınıyor? Medya izleme, insanların nasıl tepki verdiğini ve duyarlılığının nasıl değiştiğinin izlenmesi gerekmektedir. Kapsamlı bir halkla ilişkiler dağıtım aracı aracılığıyla bir basın bülteni gönderilirse, bülteni kaç kişinin açtığını ve onu okumak için harcadıkları süre de izlenebilir. Daha sonraki süreçte uygun şekilde gazetecilerle görüşülebilir.

b7. Ne Zaman Duracağını Bil: Herhangi bir krizle birlikte ortaya çıkan çevrimiçi söylemler daha sonra azalım göstermektedir. Bunu yapmak için gereken süre, krizden krize değişim göstermektedir. Halkla ilişkiler ve sosyal medyadan bahsedilme önemli ölçüde azalım göstermeye başladığında, herkese olanları hatırlatmak yerine marka değerinin yeniden oluşturulması için harekete geçilmelidir. Dahası, herkesi asla memnun edilemeyeceği unutulmamalıdır. Yapılabilecek şeyler belirlendikten sonra, özellikle de kötüleyenler çok az etkiye sahip troller ise yanıt verilmemelidir. Her halkla ilişkiler yöneticisi, ifade özgürlüğünün yasallığı konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Hukuki bilgilerini güncel tutmalı ve hangi tür konuşmaların ifade özgürlüğü dışında olduğunu öğrenmesi sürece önemli katkı sağlayacaktır.

b8. Önleme: Aynı olayın tekrar yaşanması önlenebilir. Hatalardan ders alınması ve deneyimler, gelecekteki krizlerle daha iyi başa çıkmak için kullanılmalıdır. Genel olarak kamuoyu ilk kez yaşanan olayları hoş görebilir, ancak aynı hata ikinci kez yapılırsa, bu marka güvenini ciddi şekilde olumsuz yönde etkileyecektir (Williams, 2018).

Sosyal medya ağlarını izleyen bir işletmenin yöneticisi müşterileri vasıtasıyla her gün kriz yönetimini yaşamakta ve müşterilerinden öğrendiklerini bilgiye dönüştürerek diğer müşterilerine aktarmaktadır. Buna ek olarak, mevcut teknoloji, marka yöneticilerinin bilmediği, izleme ve önleme uygulamalarına olanak sağlamaktadır. Halkla ilişkiler ajansları - birçok şirketin kurumsal imajının yöneticileri - ve bunların yöneticileri de bir deneyim yaşadıkları için önemli bir bilgi kaynağıdır. Küresel bir halkla ilişkiler ajansının hizmet ve planlama yöneticisi, bazı işletmelere danışmanlık desteği sağlayabileceklerini, bunun yanında ilgili işletmelerin uzmanlıklarından ve kaynaklarından yararlanarak krizlerin önlenmesi konusunda daha etkili bir şekilde birlikte çalışabileceklerini şimdiden öngörmektedir. İyi bir kriz, kimsenin duymadığı bir krizdir. İyi bir kriz, erken evrelerde tespit edilen ve görünürlük kazanmadan müdahale edilerek sonlandırılan krizdir (Salvador ve Ikeda, 2018). Kriz sonrası süreçte bazı eylemlerin yapılması gerekmektedir. Bu eylemler:

i. Markayı tanıtıcı reklamlara yer verilmelidir,

ii. Çalışanların eğitimine ağırlık verilmelidir,

iii. Kurumsal yapıda marka sürecinin daha etkin yönetilebileceği bir birim oluşturulmalıdır,

iv. Kurumsal gelişim açısından çalışanlara durumla ilgili bilgilendirmeler yapılmalıdır,

v. İlgili markanın desteğinin ön planda yer aldığı kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katılım gösterilmelidir,

vi. Markanın kurumun itibarını yansıttığı gerçeği doğrultusunda yeni politikalar geliştirilmelidir.

Yakın zaman diliminde dünyanın önde gelen bazı markalarının medyadan ve hatta onların en sadık takipçilerinden dolayı krizler yaşadıkları görülmüştür. Bu nedenle marka kriz yönetimi örneklerini bulmak oldukça kolaydır. Uber'in 200.000 kullanıcıyı ve United'ın sadece birkaç saat içinde 800 milyon dolar değer kaybettiği görülmüştür. Yaşanan marka krizlerine verilen bu tür tepkiler oldukça dikkat çekicidir ve aynı zamanda her markanın kriz yönetim stratejilerine ilişkin önemli bilgiler içermektedir. Uber, Pepsi ve United'ın yaşadığı marka krizleri ve bu krizlere karşı uyguladığı stratejilere aşağıda yer verilmiştir:

c1. Uber: Uber dünyanın en ünlü araç çağırma işletmesi markalarından birisiyken, birkaç ay içinde en çok kötülenen markalardan biri haline gelmiştir. 2017 yılında CEO Travis Kalanick'in Başkan Trump'a bir danışma konseyinde hizmet verdiği ortaya çıktığında şirket için zor bir süreç başlamıştır. DeleteUber hashtag'i ortaya çıktı ve Kalanick, kısa bir süre sonra konseyden istifa edeceğini açıklamıştır. Hashtag, Şubat ayında, Uber'in Başkan Trump'ın göç yasağını protesto etmek için bir taksi grevi sırasında JFK Uluslararası Havaalanında faaliyet göstermeye devam etmesi ve bir işletme krizine yol açmasıyla geri dönmüştür. Daha sonra, eski çalışan Susan Fowler Rigetti'nin işletmede cinsel taciz ve ağır insan kaynakları suiistimali iddialarını dile getirmesi üzerine CEO Kalanick, konuyla ilgili acil bir soruşturma yapılacağını duyurmak zorunda kalmıştır. Ancak ilk yatırımcılar iç soruşturmanın tarafsızlığı ve işletmenin özel tahkim hükmü konusundaki endişelerini dile getirmişlerdir. Hashtag birkaç gün sonra yükselen ivme kazanmıştır. Daha sonra CEO Kalanick'in bir Uber sürücüsüyle, sürücü ücretindeki düşüş hakkında tartıştığı video ortaya çıkmış ve CEO Kalanick, Uber'in web sitesinde "bir lider olarak temelden değişmeli ve büyümeliyim" diyen bir açıklama yayınlamıştır. Ancak yaşananlar birçok Uber müşterisi için olumsuz bir algı oluşturmuş ve video viral olmuştur. Şubat 2017'de Uber'in Google'a bir dava açtığı haberi basında yer almıştır. Teknoloji devi Google, Uber'in sürücüsüz araç bölümü teknolojisini Waymo'dan çaldığını iddia etmiştir. Bu dava

da işler Uber'in lehine gitmemiş, işletme Greyball adlı teknolojiyi dünya çapındaki otoritelerden kaçmak için kullandığından dolayı yaşadığı bu zor süreçte iletişim müdürleri de dâhil olmak üzere birçok yöneticisini istifa etmeleri nedeniyle kaybetmiştir. Uber olumsuz durumu nasıl ele almıştır? İşletme her bir olayla ilgili açıklamaları yayınlamaya devam ederken, yanlış adımların birikmeye devam ettiği gerçeğini görmezden gelmek zorunda kalmıştır. Şeffaflık eksikliği, Uber'in kamu menfaatlerinin çoğunu idare etmede en büyük başarısızlığı olmuştur. CEO'nun halka ulaşmak için daha iyi bir lider olmayı vaat eden samimi mektup yazma adımını ve diğer adımlar halk tarafından görülmedikçe işletmenin çok fazla ilerleyemeyeceği düşünülmektedir.

c2. Pepsi: Nisan 2017'de Pepsi, başrolünde Kendall Jenner'ın olduğu bir reklam filmiyle yeni bir reklam kampanyası başlatmıştır. Sadece 48 saat içinde kısa film You Tube'da yaklaşık 1,6 milyon kez görüntülenmiştir. Jenner'ın bir polise Pepsi verdikten sonra protesto yürüyüşü yaptığı arkadaşlarına katılarak kazanmış gibi hareket etmesi, 2016 yılındaki Louisiana eyaletindeki farklı ten rengine sahip bir göstericinin hiçbir şey yapmadığı halde gözaltına alınması durumuyla karşılaştırılmıştır. Bu duruma karşı ani ve şiddetli tepkiler gösterilmiş, ancak Pepsi'nin savunmasında kriz yönetimi de benzer şekildedir. Marka başlangıçta kampanyasını savunan bir bildiri yayınlamıştır: "Bu, farklı yaşam alanlarından insanların uyum ruhu içinde bir araya gelmelerini yansıtan küresel bir reklam ve biz bunun iletilmesi gereken önemli bir mesaj olduğunu düşünüyoruz." açıklamasını yapmıştır. Ancak, 24 saatten kısa bir süre sonra işletme reklam filmini piyasadan çekmiş ve kampanyayı tamamen durdurmuştur. Ardından ikinci bir açıklama yapmış: "Pepsi, küresel bir birlik, barış ve anlayış mesajı yansıtmaya çalışmaktadır. Açıkça, hedefi kaçırdık ve özür dileriz." yanıtıyla, hızlı, basit ve doğallıkla hata kabul edilmiştir. Fakat markanın şimdiye kadar ki hazırladığı en kötü reklam filminin etkisinden kurtulması biraz zaman alacaktır.

c3. United: 2017'nin başlarında United'la ilgili iki genç yolcunun giydikleri tozluklar nedeniyle uçağa binmelerine izin verilmediği haberi sosyal medyada yer almıştır. Yakındaki bir gezgin olay hakkında tweet attığı için yaşanan olaydan çok fazla kişi haberdar olmuştur. United, özür dilemek yerine, kapı görevlisinin eylemlerini savunan ve bunun bu sınıfta uçan yolcular için standart prosedür olduğunu iddia eden bir dizi açıklamaların yer aldığı tweet serisi yayınlamıştır. "Geçiş hakkı sahibi" mantığı

bazılarını sakinleştirmişti. Ancak herkes yaşanılan durumun çok kötü bir şekilde ele alındığı konusunda hemfikirdi. Daha sonra yaşanan tayt skandalı, birkaç hafta sonra olanlarla karşılaştırıldığında çok basit kalmıştır. United'la ilgili bir müşterinin zorla yerlerde sürüklenerek yaralandığını ve vücudunda kanamalar olduğunu gösteren bir video ortaya çıktı. İlk spekülasyon, ödeme yapan yolcunun çifte rezervasyon nedeniyle koltuğunu bırakmasının istendiği yönündeyken, kısa süre sonra koltukların United'ın kendi çalışanları için rezerve edildiği bu nedenle olayın yaşandığı ortaya çıkmıştır. Yolcunun avukatı, müvekkilinin iki ön dişini kaybettiğini, sarsıntı geçirdiğini, burnunun kırıldığını ve yüz ameliyatına ihtiyaç duyduğu yönünde açıklama yapmıştır. Havayolunun CEO'su Oscar Munoz, uçuş mürettebatı tarafından alınan eylemleri ve protokolü savunduğu bir açıklama yapmış ve bu yolcuları uçağa alamayacakları için özür dilemiştir. Olaydan sonraki 24 saat içinde, United toplamda 800 milyon dolar değer kaybetti. Ceo Munoz birkaç açıklama daha yapmış ve hatasını telafi etmek için özür dilemiştir. Ancak kurumun itibar algısı daha da kötüleşmiştir. Bu gibi durumlarda hızlı ve gerçek bir tepki, bir markayı bir nebze kontrol edebilmek ve geri kazanmak için ne yapabileceğini göstermesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca yaşanan eksikliklerin bir markaya neler yapabileceğini de göstermektedir. United'ı müşteriye ve endüstriye geri dönüş sürecinde nelerin beklediğini zaman gösterecektir, fakat bazı uzmanlar bunun havayolu şirketi için onarılamaz bir marka hasarı oluşturduğunu ifade etmektedir (Prater, 2020).

Sonuç

Günümüzde sosyal medyanın yaşamın içerisinde daha fazla yer edinmesi olumlu getirilerin yanı sıra olumsuz getiriler de sağlamaktadır. Özellikle işletmeler bu süreçte çok sayıda tehdit edici unsurlarla karşılaşabilmektedir. Bu unsurlar bazen sosyal medya trolleri bazen de iyi niyetle yürütülen bir kampanyanın farklı değerlendirilmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Sosyal medya aracılığıyla işletmelerin ürünlerini piyasaya sunduğu markalar hakkında gerçeği yansıtmayan ya da gerçek olan olaylarla ilgili geniş kitlelerin bilgi sahibi olması oldukça kolaydır. Bu nedenle yaşanması muhtemel olaylara karşı önlem olarak kriz planı oluşturulmalı ve bu planda kriz yönetim ekibi ile bu ekip üyelerinin görevlerine detaylı olarak yer verilmelidir. Kriz yönetim sürecinde yapılacak hatalar markanın değerinde telafisi güç hasarlara neden olabileceği için her şey detaylı olarak düşünülmeli ve oluşturulan senaryoda yapılması

gerekenler herhangi bir kriz durumuna uyarlanabilir nitelikte olmalıdır. Ayrıca kriz yönetim sürecinin şeffaf yürütülmesi markaya olan güveni artıracaktır. Bu nedenle kriz yönetim sürecinde iddialara kısa sürede yanıt verilerek, şeffaflık içerisinde eylemler yürütülmelidir.

Kaynakça

Ak, T. (2009). *Marka Yönetimi ve Tüketici Karar Sürecine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Baydaş, A., Bakan, İ. & Özyılmaz, A. (2015). Kriz ve Kriz Yönetimi, İsmail Bakan (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (261-292), İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Çakırer, A. M. (2013). *Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri*. Bursa: Ekin Basımevi.

Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*, Gülfidan Barış (Çev.), İstanbul: Mediacat Yayınları

Durmaz, Y. & Ertürk, S. (2016). Marka Uygulamaları ve Önemi. *Internatonal Journal of Academic Value Studies*, 2(2), 82-93.

Hyder, S. (2019). *How to Manage A Brand Crisis in 2020*. https://www.forbes.com/sites/shamahyder/ 2019/12/18/how-to-manage-a-brand-crisis-in-2020/?sh=cda53d01585f (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

Kerin, R.A. & Peterson, R.A. (2010). *Strategic Marketing Problems Cases and Comments*, 12. Baskı, New Jersey: Pearson Education Inc.

Murphy, J. (1998). What is branding?, Susannah Hart ve john Murphy (Ed). *Brands: The New Wealth Creators* (1-12). New York: New York University Press.

Nurtanış-Velioğlu, M. & Çoknaz, D. (2010). Sosyal Pazarlama. İnci Varinli ve Kahraman Çatı (Ed), *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler* (455-477), Ankara: Detay Yayıncılık.

Özer, M.A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.

Özgür, G. (2002). *Marka Yönetimi, Marka Bağlılığının Tüketici Üzerine Etkisi Ve Konaklama Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Prater, M. (2020). *Crisis Management Examples: Learn From These 5 Brands.* https://brandfolder. com/blog/crisis-management (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

Salvador, A.B. & Ikeda, A.A. (2018). Brand Crisis Management: The Use Of Information For Prevention, Identification And Management. *Review Of Business Management*, 20(1), 74-91.

Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş.

Uztuğ, F. (2005). *Markan Kadar Konuş*, 3. Basım, İstanbul: Mediacat Yayınları.

Wilks, C., Fisher, J. & Tindall, E. (2019). *How to Manage A Brand Through A Crisis* https://www.brandextract.com/Insights/Podcast-Episodes/How-to-Manage-a-Brand-Through-a-Crisis/ (Erişim Tarihi: 12.02.2021).

Williams, H. (2018). *How to Manage a Brand Crisis*, https://learn.g2.com/manage-a-brand-crisis (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

12. Bölüm

Finansal Krizler ve Ekonomik Etkileri

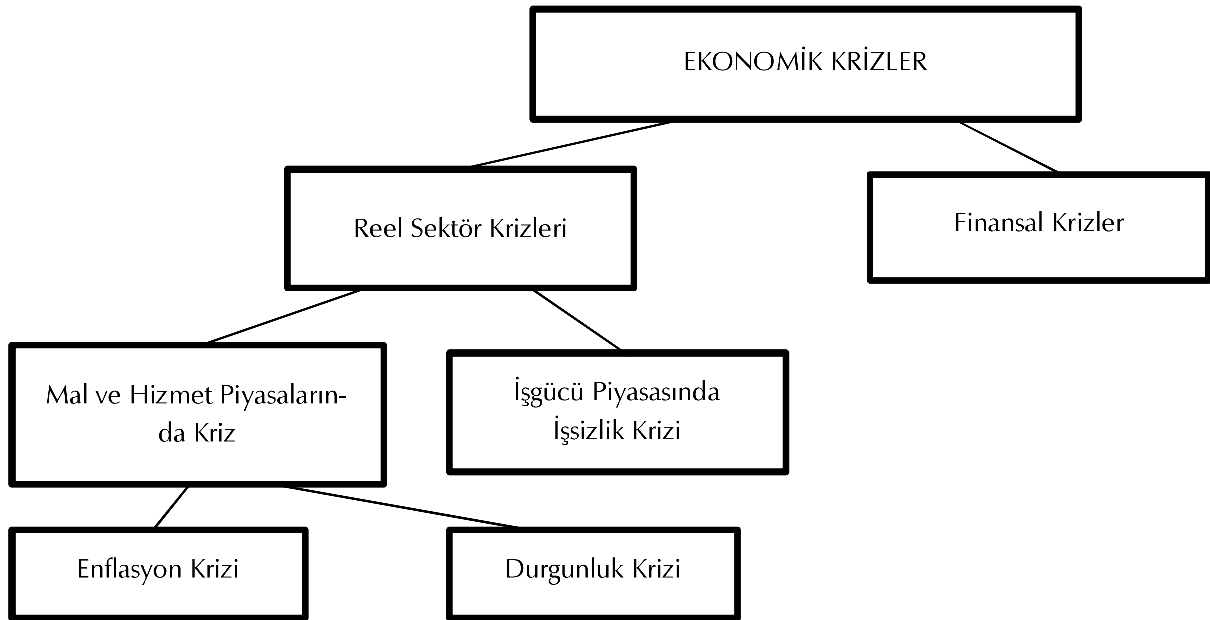
S. Öznur Sakınç

Giriş

Kriz kelimesi buhran ve bunalım kelimeleriyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Kriz, genel olarak karar vericileri aşırı ihtiyatlı veya kararsız kararlar almaya doğru yönlendirir. Bunun sonucunda da piyasalarda belirsizliklere ve ekonomik göstergelerde sürekli bir kötüleşmeye neden olur (Türkkan, 2006, s. 93). Krizler aniden ortaya çıkan, düzeni bozan ve bazı alanlarda ciddi reformlar gerektiren bir olgudur. Krizlerin çeşitli türleri bulunmaktadır. Bunlardan en kapsamlı ve etkili olan ekonomik kriz nedenleri önceden bilinmeyen veya kestirilemeyen gelişmelerin makro düzeyde devletlerin, mikro düzeyde ise işletmeleri ciddi anlamda etkileyecek sonuçların oluşmasıdır (Aktan ve Şen, 2001, s. 1125). Kriz dönemlerinde ülkedeki refah düzeyi düşer, işsizlik artar, piyasalar etkin işleyişlerini kaybetmeye başlar ve ilerleyen süreçte piyasalar kilitlenebilir veya aşırı duyarlı hale gelerek ciddi dalgalanmalara neden olmaktadır (Karluk, 1999, s. 279). Krizler sonucunda piyasaların yapısı da bozulur ve başta finansal piyasalar olmak üzere piyasalara duyulan güvenin azalmasına neden olur. Bu durum piyasaların işleyişini olumsuz etkilemekte ve kaynak azalmasına neden olmaktadır. Piyasaların yapısal eksiklikleri ve yetersizlikleri bu dönemlerde açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Karaçor, 2007, s. 117).

1. Ekonomik Krizler

Ekonomik krizler genellikle ikiye ayrılır. Birincisi reel sektör krizleridir. Reel sektör krizi hizmet, işgücü, hammadde ve ürün gibi alanlarda yaşanan sorunlar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Reel sektör krizleri mal ve hizmet piyasaları ile işgücü piyasasında krizler olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. Mal ve hizmet piyasalarında krizler de enflasyon ve durgunluk krizi olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İkinci ekonomik kriz çeşidi finansal krizlerdir (Afşar, 2011, s. 146).



Şekil 1. Ekonomik Kriz Çeşitleri

2. Finansal Krizler

Finansal kriz için çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Finansal Kriz, genellikle herhangi bir mal, hizmet, fon kaynağı, hammadde, işçilik gibi üretim faktörlerinin veya finansal piyasalarda oluşan miktar veya fiyatın olağan seviyelerinin dışında hareket etmesiyle oluşan şiddetli dalgalanmalardır (Kibritçioğlu, 2001, s. 1226). Mishkin tarafından yapılan diğer bir tanıma göre finansal kriz, gittikçe artan ters seçim ve ahlaki tehlike sorunlarından kaynaklanan ve az olan kaynakların verimli kullanılabilecek alanlara aktarılamaması nedeniyle etkinliğini kaybetmesinin finansal piyasalarda doğrusal olmayan bozulmaya neden olmasıdır (Mishkin, 1996, s. 2). Başka bir tanıma göre finansal kriz, finansal piyasalarda oluşan belirsizlikler, devalüasyon yani ulusal paranın yabancı paralar karşısında değer kaybetmesi veya sermaye girişlerinde yaşanan ani düşüşlerin olduğu dönemlerdir (Frankel ve Rose, 1996, s. 355).

Krizler farklı bölgelerde, piyasalarda ve zamanlarda ortaya çıksalar da tanımlardan da anlaşılabileceği gibi ortak noktaları bulunmaktadır.

1. **Krizler Aniden Ortaya Çıkar:** Krizler beklenmeyen bir zamanda aniden ortaya çıkan ve çeşitli olumsuzluklara neden olan olaylardır.
2. **Krizler Önceden Tahmin Edilemez:** Krizle ilgili bazı öngörüler olsa da krizin oluşup oluşmayacağı ve ne zaman başlayacağı tahmin edilememektedir (Uygur, 2001, s. 24).
3. **Krizler Tehdit ve Yeni Fırsat Yaratır:** Kriz dönemleri oluşan olumsuz durumlar iyi yönetilemediğinde tehdit unsuru oluştururken ile iyi yönetildiğinde ise yeni fırsatlar yaratılmasına olanak sağlamaktadır (Tüz, 2010, s. 9).
4. **Krizler Dönemseldir:** Krizlerin süreleri birbirinden farklı olsa da her kriz sadece belli bir dönemde varlığını sürdürür (Yıldırım, 2006, s. 111).

Finansal krizler ekonomik verimliliği ve etkinliği ciddi anlamda olumsuz etkileyebilmektedir. Finansal krizler aniden ortaya çıksa da önceden bazı belirtileri piyasalarda görünmektedir. Bu belirtiler genel olarak dört başlık altında incelenebilir (Mishkin, 2001, s. 198);

1. Bankacılık sektöründe oluşan sorunlar.
2. Belirsizlik ortamındaki artış.
3. Faiz oranlarında oluşan artış.
4. Menkul Kıymet Borsalarında meydana gelen sorunlar.
5. Enflasyon oranındaki artış.

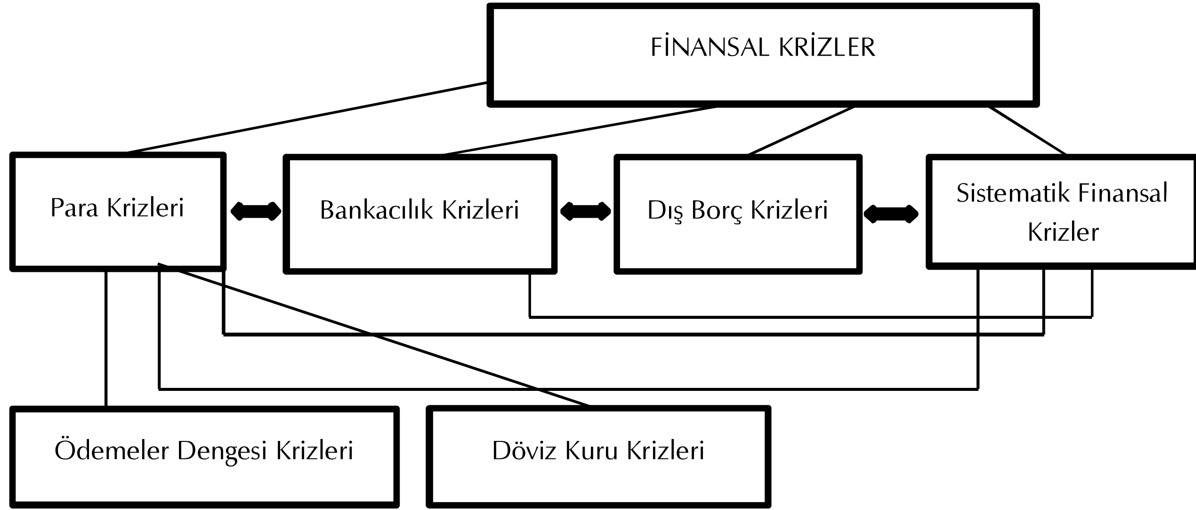
Finansal krizler çeşitli aşamalarda ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Demirgüç-Kunt, 1997, s. 9);

1. Yüksek Borçluluk Oranı.
2. Likidite Sorunu.
3. Siyasi İstikrarsızlık.
4. Aşırı Değerlenmiş Döviz Kuru.
5. Uluslararası Sermaye Piyasalarına Aşırı Bağımlılık.

Kriz dönemlerinde ülke ekonomilerinde olan en önemli etki dış borçların artmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerde finansal krizin oluşmasına yukarda sayılan olaylar dışında neden olan en önemli etken liberalizasyon yani serbestleşmedir.

Liberalizasyon ile bu ülkeler diğer ülkelerin sermaye akımlarına açık hale gelmektedir ve bu durum ekonomilerinde kırılgan yapının oluşmasına sebep olmaktadır (Ateş, 2004, s. 98).

Finansal krizlerin kendi içinde sınıflandırılması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Delice, 2003, s. 63).



Şekil 2. Finansal Kriz çeşitleri

Finansal krizler para krizi, bankacılık krizi, dış borç krizi ve sistematik finansal kriz olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

2.1. Para Krizleri

Döviz kurlarında veya sermaye hareketlerinde ortaya çıkan ani değişim olarak nitelendirilen para krizi bazı çalışmalarda döviz krizi olarak da adlandırılmaktadır (Yay, 2001, s.20). Ayrıca para krizi, ulusal paraya olan güvenin düşmesi nedeniyle sıcak paranın veya spekülatif fonların ülkeden çıkması ve merkez bankası tarafından yapılan tüm müdahalelere rağmen döviz kurunun istenen düzeyde tutulamayarak ulusal paranın devalüe edilmesi olarak da tanımlanabilir (Parasız, 2003, s. 37).

Bu krizlerin ortaya çıkma sebebi özellikle sabit kur sistemini benimseyen ülkelerde, kişi ya da kuruluşların ulusal para biriminden ellerinde tuttukları varlıkları yabancı para birimine çevirmeleri nedeniyle merkez bankalarının döviz rezervinin azalmasıdır. Sabit kur sisteminde amaç kurda oluşabilecek belirsizliği ve enflasyonu azaltmaktır. Esnek kur sisteminde ekonomik büyüme sabit kur sistemine göre daha yüksek olmaktadır. Sabit kur sistemleri esnek kur sistemlerine göre para krizleri riskini artırıcı bir etkendir. Para krizleri ülkeden ülkeye farklılık gösterse de bir

ülkenin ulusal parasına yapılan spekülatif saldırı sonucunda devalüasyon veya ulusal paranın aşırı değer kaybı oluşursa veya merkez bankası oluşan ortam nedeniyle paranın değerini korumak amacıyla faiz yükseltmek veya elindeki döviz rezervini piyasada satmak zorunda kalırsa para krizi oluşur (Delice, 2003, s. 58).

Para krizlerinin sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Zayıf makroekonomik göstergeler ve hatalı iktisat politikaları.
2. Finansal altyapının yetersizliği.
3. Ahlaki risk ve asimetrik bilgi.
4. Piyasadaki kreditörlerin ve uluslararası kuruluşların hatalı öngörü ve önerileri.
5. Siyasal suikast ve terörist saldırısı gibi beklenmedik olay ve tesadüfler (Kibritçioğlu, 2002, s. 2).

Para krizi genellikle sıcak paranın aniden ve büyük oranda ülkeyi terk etmesiyle başlamaktadır ve bu kaçışı sürü psikolojisi ile diğer yatırımcıların da sermayelerini ülkeden çekmesiyle derinleşmektedir (Kaminsky vd., 1998, s. 23).

Para krizleri şekilden de anlaşıldığı gibi ödemeler dengesi krizi ve döviz kuru krizi olarak iki kola ayrılır. Sabit kur sistemini benimseyen ülkelerde para krizi uluslararası rezervde oluşan azalış ile ortaya çıkmaktadır ve ödemeler dengesi krizi olarak adlandırılmaktadır. Esnek kur sistemini benimseyen ülkelerde ise para krizi yabancı para kurlarında oluşan ani değişimler olarak oluşmaktadır ve döviz kuru krizi olarak adlandırılmaktadır (Erkekoğlu ve Bilgili, 2005, s. 17). Merkez bankasının rezervlerini zorlayan hatta erimesine neden olan döviz talebi döviz krizine neden olmaktadır (Rosier, 1991, s. 87).

Krugman'a göre mali açık oluştuğunda bunun finansmanı için emisyonu artıran ve sabit kur sistemini içinde ulusal paranın değerini korumaya çalışan hükümetler resmi rezervlerinin azalması, yüksek oranda borçlanma ve yurtiçi kredilerde oluşan genişleme gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Krugman, 1979, s. 311). Bir ülkede kurlar sabitlenince spekülatif ataklarla birlikte resmi kurdan olan rezervler giderek azalacaktır (Frankel ve Rose, 1996, s. 354). Ayrıca sabit kur sistemini sürdürmek için faiz oranlarında yapılan artış kaynak maliyetlerini artıracağından devalüasyona neden olabilmektedir (Corbo vd., 1996, s. 143).

Para krizi oluştuğunda genellikle ilk önce döviz kurunu kontrol edebilmek için önlemler alınmaya başlanır. Fakat döviz kurunu kontrol eden ve fiyatlar arasındaki yapıyı bozan her türlü uygulama piyasalar için risk unsurudur. Uygulama

sonucu döviz kurlarında ani bir yükseliş olduğunda ekonomi iki şekilde etkilenir. Birincisi işletmelerin yatırım hacimlerinin azaldığı, borçlarını ödemekte zorluk çektikleri ve milli gelirin azaldığı yatırım kanalıdır. İkincisi ise yabancı sermayeli yatırımların azalması, geri ödenmeyen kredi oranlarındaki artış ve milli gelirin azalmasıdır (İnan, 2002, s. 53).

Para krizi sonrasında yabancı sermaye ülkeyi terk etmektedir ve özel kesim yatırımlarında ciddi oranda bir düşüş yaşanmaktadır. Ülkede yaşanan kur rejiminin değişmesi yabancı sermayenin azalmasına neden olan temel etkendir. Kriz sonrasında faiz oranlarında ve kurlarda oluşan ani yükseliş, finansal varlıkların değerini azaltırken özel kesim tasarruflarının reel değerini de düşürmektedir. Bu durum tüm ekonomik sistemi etkilediğinden genele yayılmış bir borç krizinin yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir (Mishkin, 2009, s. 13).

2.2. Bankacılık Krizleri

Bankalar ekonominin temel taşlarındandır. Bankacılık sektöründe oluşan krizlere, bankaların yükümlülüklerini yerine getirmede yaşadıkları zorluklar, geri ödenmeyen yani batık kredilerin varlığı ve banka tahaccümlerinin yani mevduat sahiplerinin bankalara duydukları güvenin azalması ve telaşla bankalardan mevduatlarını çekmek istedikleri durumlar neden olmaktadır. Bu krizler ekonomik nedenler dışında kamusal ve yapısal bozukluklar nedenleriyle de ortaya çıkabilmektedir (Altıntaş, 2004, s. 43).

Bankalar ekonominin temel aktörlerinden olduğu ve sistemik risk taşıdıkları için bu sektörde başlayan kriz kısa zamanda tüm sektörleri etkileyebilmektedir. Banka sektörünün yapısı ne kadar sağlam olursa ülkenin krizlere dayanma gücü de o kadar yüksek olacaktır. Bankacılık krizi para krizlerine neden olabildiği gibi para krizleri sonucunda da ortaya çıkabilir. Bankacılık krizine neden olan etmenler kısaca aşağıda sıralanmıştır:

- Vade ve döviz kuru uyumsuzluğunun bankaların yükümlülüğünü artırması.
- Varlık fiyatlarındaki ani düşüşler.
- Kredi ve sermaye girişlerinde oluşan aşırı yükselme sonucunda kredi kontrollerinin azalması.
- Finansal liberalizasyon (serbestleşme) için yeterli hukuksal düzenleme ve altyapı yetersizliği.

- Ekonomiye uygun olmayan döviz kuru rejimi ve makroekonomik göstergelerde oluşan değişkenlik (Goldstein ve Turner, 1996, s. 15).

Bankacılık krizlerinin sebepleri dört ana başlık altında toplanabilir:

1. Makroekonomik şoklar.
2. Bankaların riskli faaliyetlerde bulunması.
3. Sektörde artan rekabet.
4. Kamu bankalarının yüksek oranda kar etmesi (Orhan, 2006, s. 8).

Bu maddelere ek olarak bu sektörde etkin denetim ve gözetimin yapılmaması, ödemeler sistemi gibi mali altyapıların güvenilir olmaması ve risk yönetimine gerekli önemin verilmemesi de kriz riskini artırmaktadır.

Kriz döneminde piyasalarda likidite sıkıntısı yaşanmaya başlar, piyasalara fon sağlaması gereken kurum olan bankalar bu ihtiyacı karşılayamayınca mevduat sahipleri paralarını çekmek için bankalara gitmeye başlar. Bankaların aktiflerinin çoğu likit değildir. Aktifler kısa zamanda paraya çevrilemeyecek kredilerden oluşmaktadır. Bu nedenle başlangıçta bir kısım mevduat sahibi parasını alabilse de bir süre sonra banka likidite sıkıntısı çekmeye başlayacaktır ve diğerlerine cevap veremez hale gelecektir. Bu durumda bankalar iflasını açıklayabilir, birleşme olabilir ya da hazine devreye girer ve bankalara el konulur (Birinci, 2001, s. 42).

Banka krizleri banka iflasları ve banka başarısızlıkları olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Banka iflasları bankanın yükümlülüklerini yerine getirememesinden kaynaklanmaktadır. Banka başarısızlıkları ise kredi, faiz ve döviz kuru risklerinin artması sonucunda yaşanan likidite sıkıntısından kaynaklanmaktadır. Banka başarısızlığı sektöre yayıldığında sistemik yani finansal sisteme yayılmış bir kriz haline gelir. Bu durum da banka sermayesinin çoğunun ya da tamamının yok olduğu anlamına gelmektedir. Özellikle bankaların sermayesini aşan oranda geri ödenmeyen kredi hacmi oluştuğunda sistemik kriz oluşur. Finansal bir sıkıntının sistemik bir bankacılık krizine dönüşmesi için aşağıdaki koşullardan en az birinin olması gerekmektedir (Demirgüç-Kunt ve Detraragıache, 1998, s. 95);

- Bankacılık sisteminde, toplam varlıklar içinde geri dönmeyen kredilerin %10'u geçmesi,
- Bankaların kurtarma operasyonun maliyeti, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH)'nın en az %2'si olması,
- Bankacılık sektöründe problemlerin, bankaların büyük ölçekli kamulaştırılması sonucunda ortaya çıkması ve

- Geniş hacimli banka hücumlarının ortaya çıkması veya krize karşı mevduatların dondurulması, uzatılmış banka tatilleri ya da, mevduat sigortası sisteminin yasallaştırılması gibi acil önlemlerin gündeme gelmesi.

Bankacılık sektöründe panik şeklinde başlayan krizler ekonomiyi çeşitli kanallardan etkileyerek ciddi maliyetlere neden olmaktadır. Bankacılık krizleri ekonomik faaliyetlerin sınırlanmasına, yatırım ile tüketim miktarının azalmasına ve kredi ile ödemeler sisteminin sağlıklı işlememesine sebep olmaktadır. Bütün bunların sonucunda ekonomide uzun dönemde daralma meydana gelebilmektedir. Ayrıca bu krizler para stokunda ani ve beklenmedik düşüş nedeniyle faiz oranlarının artmasına ve harcama eğilimi azalacağından ülkede resesyon sürecinin başlamasına neden olabilmektedir (Hoggart vd, 2001, s. 10).

2.3. Para ve Bankacılık Krizlerinin Belirleyici Göstergeleri

Krizlerin önceden tahmin edilebilmesi için çeşitli ekonomik değişkenler gösterge olarak nitelendirilmektedir. Bu göstergeler içinden etki alanı daha fazla olanlar belirleyici gösterge olarak adlandırılmaktadır. Bu iki krizlerin çıkış nedenleri dışında süreleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Bankacılık krizleri ortalama 3 yılda biterken para krizleri ortalama 1,5 yılda sona ermektedir. Para ve bankacılık krizi ile ilgili belirleyici göstergeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Reinhart, 2002, s. 19).

Tablo 1. Para ve Bankacılık Kriz Göstergeleri

PARA KRİZLERİ	BANKACILIK KRİZLERİ
Yüksek Frekanslı Göstergeler	
Reel Döviz Kuru	Reel Döviz Kuru
Bankacılık Krizi	Hisse Senedi Fiyatları
Hisse Senedi Fiyatları	M2 Çarpanı
İhracat	Üretim (GSYİH)
M2/ Uluslararası Rezervler	İhracat
Düşük Frekanslı Göstergeler	
Cari İşlemler Açığı / GSYİH	Kısa Vadeli Sermaye
Cari İşlemler Açığı / Yatırımlar	Sermaye Girişleri/ GSYİH
	Cari İşlemler Açığı/ Yatırımlar

Bu göstergelere ek olarak istihdam oranı, büyüme oranı, risk dereceleri ile yapısal ve kurumsal değişkelerde kullanılabilmektedir.

2.4. Dış Borç Krizleri

Ülkeler çeşitli nedenlerle dış borç kullanmak durumunda kalabilir. Kamu kesimi finansman açıkları, üretimde dışa bağımlılık, savunma giderleri, dış ticaret ve ödemeler dengesi açığı, döviz ihtiyacı, iç tasarrufların yeterli seviyede olmaması ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılmaması bu nedenlerden bazılarıdır. Dış borç krizleri bir ülkede kamu veya özel sektöre ait borçların ödenmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Ülkelerin daha önceki borçlarını ödemişken likidite ve döviz sıkıntısı nedeniyle dış borçlarının anapara veya faizini ödeyememesi ve yeni borç bulmakta zorluk çekmesi durumunda borçlarının ertelenmesi veya yeni bir ödeme planına bağlanması durumudur. Bu krizler genellikle resmi borçların ödenmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Angkinand vd., 2010, s. 265).

Ülkelerin borç yükünü ve dış borç servis kapasitesini gösteren göstergeler aşağıda sıralanmıştır (Ajayi, 1997, s. 9);

- Borçların GSYİH'ye oranı.
- Borçların ihracata oranı.
- Faizlerin ihracata oranı.
- Faizlerin GSYİH'ye oranı.
- Borç servisin ihracata oranı.

Bu oranlar ülkelerin borçlarını ödeyip ödeyemeyecekleri hakkında fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır.

Dış borç krizlerinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çalışkan, 2003, s. 227);

- Dış borçların ödenememesi durumu geçicidir.
- Ülke dış borcunu ödeyebilecekken kaynaklarını bunları ödemek yerine yatırım ve üretim gibi alanlarda kullanmak isteyebilir. Borç ödememenin yaptırımlarını göze alıp ödemelerini geri plana atabilir. Bu durum kıt kaynakların öncelikli alanlara tahsisi olarak değerlendirilebilir.
- Bu kriz borçlu ülkenin ödeme yapmayacağı veya yapamayacağını ilan etmesiyle başlar.

- Bir ülkede başlayan likidite ile ilgili para ve bankacılık gibi krizler finansal sistemi uluslararası alanda etkilerken dış borç krizi sadece borçlu olunan ülke veya ülkeleri etkiler.

Para veya bankacılık krizleri yaşayan bir ülkede likidite sıkıntısı oluşacağında dış borçları ödemede de zorluk yaşanacaktır. Bu durum bu krizlerle dış borç krizleri arasında tek bilinen ve gerçek ilişkidir. Dış borçların ödenmemesi durumunda ilk bakılan şey bu durumun niteliği ve geçici olup olmadığıdır. Ülke likidite sıkıntısı nedeniyle ödeme güçlüğü ile karşı karşıya ise durum geçicidir. Fakat ülke çözümsüzlük nedeniyle ödeme yapamıyorsa durum geçici değildir.

Dış borç krizini artıran en önemli nedenlerden biri de ülkenin dış borç yönetimindeki etkinsizliğidir. Dış borç krizi derinleşince hükümetler iflas ilan ederek ülkedeki ulusal varlıkları özelleştirme yoluyla kiraya vermek veya satmak zorunda kalabilir (Kumhof, 2000, s. 196).

2.5. Sistematik Finansal Krizler

Finansal piyasaların etkinliğini azaltan ve reel ekonomide bozulmalara sebep olan farklı krizlerden oluşan krizlere sistematik finansal kriz adı verilmektedir. Bankacılık ve döviz kuru risklerinin yaşanma sıklığı ve büyüklüğü sistematik kriz riskini artırmaktadır. Sistematik finansal krizlerin neden olduğu piyasa bozulmaların yüksek düzeyde olması bu krizlerin önem derecesini artırmaktadır. Bu krizlerin etki ölçeği ve etki düzeyi yüksektir. Sistematik krizlerin genel nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Ishihara, 2005, s. 4);

- İşletmelerin finansman sorunlarını çözememeleri.
- İşletmelerin iflas etmesi.
- Merkez bankasının likidite sorununu çözmedeki başarısızlığı.
- Banka iflasları.

Sistematik kriz dönemlerinde sermaye sahipleri kaynaklarını çektiklerinden işletmelerin fon bulma şansları azalır. Fon bulamayan işletmeler üretim hacmini düşürmek zorunda kalır. Ayrıca piyasada yaşanan likidite sıkıntısı nedeniyle bankaların faaliyetlerinin azalması da üretimin azalmasına neden olmaktadır. Azalan üretim miktarı da ülkenin milli gelirinde daralmaya sebep olmaktadır.

Yükselen piyasalarda diğer finansal krizlerin sistematik finansal kriz haline gelmesi üç aşamada gerçekleşmektedir (Mishkin, 2001, s. 9):

1. Aşama: Finansal ve finansal olmayan bilançolarda oluşan bozulmalar.

2. Aşama: Bilançoda oluşan bozulmaların neden olduğu para krizi.

3. Aşama: Para krizi sonucu finansal ve finansal olmayan bozulmalarda ciddi oranda artış.

Marshall sistematik finansal krizlerin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Marshall, 1998, s. 15);

- Finansman sıkıntılarının olduğu süreçte ortaya çıkar.
- Krizin bulaşma kanalları bulunmaktadır. Bir ülkedeki kurum veya kurumlarda likidite sıkıntısı gibi nedenlerle oluşan borç ödeyememe veya iflas gibi durumlar diğer ülkelere de yayılabilir.
- Yatırımcılarda güvensizlik oluşur.
- Kriz ekonomide etkinlik kaybına ve /veya üretimde maliyet artışlarına neden olur.
- Hükümetlerin duruma müdahale etmesi gerekir.
- Krizi başlatan belirli bir neden yoktur.

Var olan sistematik kriz gerekli önlemlerin alınmaması veya bazı nedenlerle derinleşebilir. Krizde derinleşmeye neden olan etkenler aşağıdaki gibidir (Delice, 2003, s. 63);

- Asimetrik bilginin varlığı.
- Esnek olmayan durumlar.
- Kısmi rezerv bankacılığının neden olduğu dışsallıklar.
- Muhasebe ve denetim standartlarının yetersiz olması.
- Piyasa düzenlemelerinin yetersiz olması ve uygulamada sorun olması.
- Zamanında sorunlu kurumlara müdahalenin yapılmaması.
- Maliye politikalarının hükümeti enflasyon ve kaynak dağılımında çok etkin hale getirmesi.

3. Finansal Krizleri Açıklamaya Yönelik Modeller

Finansal krizlerin nedenleri araştırılarak yeni oluşabilecek krizlerin anlaşılmasını, zamanını ve alınabilecek önlemleri belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar üç ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar; Birinci Nesil Kriz Modelleri,

İkinci Nesil Kriz Modelleri ve Üçüncü Nesil kriz Modelleri adları altında yer almaktadır.

3.1. Birinci Nesil Kriz Modelleri (Kanonik)

Finansal krizleri açıklamaya yönelik yapılan ilk çalışmadır. Birinci Nesil Bu modeller 1973-1982 yılları arasında Meksika ve diğer Latin ülkelerinde meydana gelen para krizini açıklamak amacıyla Krugman tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde bu kriz bütçe açıklarının bir sonucudur. Krugman Merkez Bankalarının meydana gelen bu krizi çözebilmek için para arzını artırmaya yöneleceğini söylemektedir. Artan arz uluslararası rezervlerin azalmasına ve sabit kur sisteminin terkedilmesine neden olacaktır (Krugman, 1999, s. 22).

Aşırı genişleyici para ve maliye politikaları 1973-1982 yılları arasında yaşanan krizin asıl nedeni olarak görülmektedir. Bu modelin varsayımı, kamu kesiminin sermaye piyasasından borçlanma olanağının olmamasıdır. Bütçe açıkları genişleyici maliye politikalarının temelinde bulunmaktadır. Bütçe açıkları ve sabit kur rejimi varsayımla birleştiğinde ülke parasının değer kaybetmesi, rezerv azalması ve ödemeler bilançosunun yapısının gittikçe bozulması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Pazarbaşıoglu ve Ötker, 1996, s. 6).

Bu modele göre daha önce yaşanmış ve yaşanan para krizleri yurtiçinde izlenen para politikaları ile kur rejimi arasındaki uyumsuzluk sonucu olmuştur. Ayrıca bu modele göre spekülatörler Bu uyumsuzluğu önceden fark edip ciddi karlar elde etmektedir. Çünkü spekülatörler ülkedeki döviz kurları artmaya başlayınca bu artışı azaltabilmek için merkez bankasının piyasaya döviz arz edeceğini bilmektedir. Döviz rezervi azalınca da merkez bankası sabit kur rejimini terk etmek zorunda kalacaktır ve döviz kuru tekrar artmaya başlayacaktır. Bunu öngören spekülatörlerde döviz rezervi iyice azalınca döviz alıp yükselmeye başlayıp kar elde edecektir (Yılmaz vd., 2005, s. 82).

Bu modele getirilen çeşitli eleştiriler bulunmaktadır. İlk olarak model çok fazla tekdüze ve mekanik bulunmaktadır. İkinci olarak bütçe açığı oluştuğunda başka yöntemler de olmasına rağmen merkez bankasının sadece elindeki döviz rezervini kullanarak kurları düşürmeye çalışacağı söylenmektedir. Üçüncü eleştiri bu modelin ekonomik faaliyetlerin mali dengesizlikler ve kredi politikası üzerinde etkisi olmadığı düşüncesinedir. Dördüncü eleştiri ise modelin krizleri sadece bütçe açıkları ve merkez bankasının döviz rezervi ile ilişkilendirmesine yönelik yapılmıştır (Yay, 2001, s. 1240).

3.2. İkinci Nesil Kriz Modelleri (Kendi Kendini Doğrulayan)

Birinci Nesil Kriz Modelleri 1994 Meksika krizini açıklayabilmiştir. Fakat 1992-1993 Avrupa Döviz Kuru Mekanizması krizini açıklamada yetersiz kalması bu modelin geliştirilmesinde etken olmuştur. Bu modele göre ülkenin temel ekonomik göstergelerinde herhangi bir olumsuzluk olmasa da ulusal para birimine yapılan spekülatif hareketler krize neden olabilmektedir.

İlk olarak Maurice Obstfeld (1986 ve 1994) tarafından geliştirilen bu modellerde, ekonomik politikaların amaç ve hedefleri arasında oluşan uyumsuzluklar veya belirsizlik ortamında piyasadaki aktörlerin beklentilerinin ekonomideki sonuçları değiştirebilecek kadar önemli etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Bu modellere göre ekonomilerde çoklu dengeler bulunmaktadır (Pasenti and Tille, 2000, s. 3).

Bu model üç temele dayandırmaktadır. Birincisi hükümetler sabit kur sistemini uygulamak istemesinin bir neden olmalıdır. İkincisi bu sistemi korumak istemelerinin bir nedeni olmalıdır. Üçüncü ve sonuncusu da sabit kur maliyetleri bu sistemin devam edemeyeceği inancı oluşacak kadar artmalıdır (Özatay, 1998, s. 10).

İkinci Nesil Kriz Modellerinin temel özelliklerinden biri krizlerin oluşma sebebi olan spekülatif atağın zamanlaması ve krizin başlangıç tarihinin, beklentilere dayanan bir ortamda güven kaybı ve beklentilerin uyumu hakkında bir açıklama getirememesidir (Kriznar, 2004, s. 7). Birinci Nesil ve İkinci Nesil Kriz Modelleri arasındaki farklar aşağıdaki tabloda verilmiştir (Yavaş, 2007, s. 27).

Tablo2. Birinci ve İkinci Nesil Kriz Modelleri Arasındaki Farklar

Birinci Nesil Kriz Modelleri	İkinci Nesil Kriz Modelleri
Krizler kaçınılmazdır.	Krizler bulaşıcıdır.
Krizler önceden Tahmin edilebilir.	Krizler önceden Tahmin edilemez.
Beklentiler krizleri hızlandırır	Beklentiler kendi kendini besleyen niteliktedir ve krizlere yol açar.
Uygulanan politikalar, makroekonomik göstergelerin bozulmasına yol açar.	Hükümetler makroekonomik politikalar karşısında seçim yaparlar.
Makroekonomik göstergelerde bozulma, krizlere neden olur.	Makroekonomik göstergelerde bozulma, kendi kendini besleyen kriz sürecini hızlandırır.

3.3. Üçüncü Nesil Kriz Modelleri

1997 yılında yaşanan Asya Krizini açıklamakta Birinci Nesil ve İkinci Nesil Kriz Modelleri yetersiz kalmıştır. Bu durumun en önemli sebebi para ve bankacılık krizlerinin etkileşime bu iki modelin de önem vermemesidir. Bu modeller makroekonomik politikalar üzerine odaklanmıştır. Bu durum da yeni model araştırmalarının temelini oluşturmuştur. Bu modeller Krugman tarafından 1997 Asya krizinden sonra geliştirilmiştir Üçüncü Nesil Kriz Modelleri para ve bankacılık krizlerinin birbirini etkileyen bir kısır döngü olduğu düşüncesine dayanmaktadır ve bankacılık sisteminden kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Işık ve Togay, 2002, s. 33).

Bu modellere göre krizin iki sebebi olabilmektedir. Birincisi devletin, bütçe kısıtlamasını sıkı bir şekilde yapmayan ve aşırı değerlenmiş şirketlere senetlerine teminat veren bankalara verdiği garantiler nedeniyle oluşan kötü politikalardır. İkincisi ise asimetrik bilgi nedeniyle oluşan ahlaki tehlike sorunlarıdır. Bu sorun veya sorunlar sonucunda bankalarda başlayan kriz para krizine neden olmaktadır (Çeviş, 2005, s. 48). Üçüncü nesil kriz modellerine göre bir ülkede başlayan finansal kriz piyasaların uluslararası olma özelliği nedeniyle başka bir ülke veya ülkelerde makroekonomik bir nedenle açıklanamayan bir krizi başlatabilmektedir. Ayrıca krizlerin yayılmasında ülkeler arası mali bağımlılığın olmasının, ticaret hacminin büyüklüğünün ve sürü psikoloji gibi nedenler etkin olmaktadır (Karaçor ve Alptekin, 2006, s. 240) .

4. Dünyada Yaşanan Finansal Krizler

Dünyada yaşanan krizlerin bazılarının nedenleri ve sonuçları aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir.

4.1. 1994 Meksika Krizi

Bu krizin oluşma sebepleri 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başında ülkede meydana gelen ekonomik olaylardır. Bu yıllarda Meksika hükümetinin izlediği politikalar nedeniyle ülkeye yüksek miktarda sıcak para girişi olmuştur. Bir süre sonra ülkenin ekonomisi sıcak paraya bağımlı bir hale gelmiştir. Ülkeye giren sıcak para spekülatif amaçlı yatırımlara ve borsaya yönelmiştir. Fakat yurtdışındaki gelişmeler, politik istikrarsızlık, değerlenmiş kur ve cari ödemeler açığı gibi sebeplerle 1994 yılında panik ortamı oluşmuş ve ülkeden hızlı bir şekilde sıcak para çıkışı olmuştur. Ülke rezervi kısa bir sürede 26 milyar dolardan 6 milyar dolara düşmüştür. Azalan rezerv nedeniyle devalüasyon yaşanmış, dalgalı kur

sistemine geçilmiş ve faizler yükselmiştir. Dalgalı kur kararı Meksika'nın finansal piyasalardaki konumunu olumsuz etkileyerek ülkenin borçlarını ödeme yeteneği şüpheye düşmüştür. Tekila etkisi veya krizi olarak da adlandırılan bu kriz diğer Latin Amerika ülkelerine de yayılarak borsalarda ciddi düşüşlere neden olmuştur (Karsak, 1995, s. 36).

4.2. 1997 Asya Krizi

Asya ülkeleri büyümek için dışa bağımlı bir sermaye politikası izlemişlerdir. Yabancı sermayeyi ülkelerine çekebilmek için de faiz oranlarını yüksek tutmuşlardır. Kısa sürede ülkeye yüksek oranda sıcak para girişi olmuştur. Bu durum ülkedeki üretim maliyetlerini yükseltmiş ve finans piyasalarını spekülasyona açık hale getirmiştir. 1997 yılında Tayland'da devalüasyon ile başlayan kriz kısa sürede Doğu ve güneydoğu Asya ülkelerine yayılmıştır. Bu süreçte Asya ülkelerinin Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS)'deki yükümlülüklerinde artış yaşanmıştır. Bu da ülkelerin döviz piyasasında baskı ve dengesizliklere neden olmuştur. Finans piyasalarının derinliğinin düşük olması, yüksek faiz oranları, devalüasyonlar, azalan rezervler, spekülatif hareketlerin fazlalığı, finansal kurumların risk yönetimindeki başarısızlıkları, banka sektöründeki mevzuat eksiklikleri ve kredi geri ödemelerinde yaşanan sorunlar krizin derinleşmesine neden olmuştur. Asya krizi hem para hem de bankacılık krizlerinin birlikte yaşandığı ikiz kriz dönemidir. Bu kriz bölge ekonomilerini ve gelişmekte olan ekonomileri olumsuz etkilemiştir ve borsaların değer kaybetmesine neden olmuştur (Bustelo, 1998, s. 2).

4.3. 1998 Rusya Krizi

SSCB'nin dağılmasının ardından sosyalist yönetimden liberal yönetime hızlı bir geçiş yapmak isteyen Rusya ekonomisinde entegrasyon sağlanamamıştır. Ekonominin yapısal zayıflığı ile mali ve döviz politikalarının uyumsuzluğu krizin sebeplerindendir. Ayrıca entegrasyon sürecinde bu ülkeye açılan limitsiz ve güvencesiz krediler ile sermaye akımlarının aniden ülkeden çıkması krizi etkileyen en önemli etkenler arasındadır. Yaşanan bu olumsuzluklar sonucunda faiz oranları artmıştır. Açılan kredilerin geri ödemeleri yapılamayınca ülke resesyon yani durgunluk sürecine girmiştir ve moratoryum ilan etmiştir. Kriz sonucunda ülkede üretim azalmış, GSYİH düşmüş, döviz rezervleri azalmış, ithalat artarken ihracat azalmıştır. Rusya'da yaşanan bu kriz borç veren ve ticaret ilişkisinde olduğu ülkelerin ekonomisinin de olumsuz etkilenmesine neden olmuştur (Medvedev, 2001, s. 11).

4.4. 1999 Brezilya Krizi

1997 Asya krizinin etkileri Brezilya'da da görülmüş ve borsada ciddi düşüşler meydana gelmiştir. Kriz öncesinde yabancı sermaye akımının yoğun olduğu Brezilya'da 1998 ve 1999 yıllarında bu sermaye giderek azalmaya başlamıştır. Bu azalmada 1998 yılında yaşanan Rusya krizinin yarattığı güvensizlik ortamı da etkili olmuştur. Rusya krizinden sonra ülkede üç ay gibi kısa bir sürede 30 milyar dolarlık rezerv kaybı yaşanmıştır. Brezilya sermaye kaybını dengeleyebilmek için elindeki rezervleri kullanmayı denese de başarılı olamamıştır. Ayrıca izlenen sabit kur sistemi de krizin oluşmasında ve derinleşmesinde etkili olmuştur. Yaşanan bu olumsuz gelişmeler ülkenin cari açığının artmasına neden olmuştur. Sonuç olarak yüksek oranda devalüasyon kaçınılmaz olmuştur ve dalgalı kur sistemine geçilmiştir (Turagay,1999, s. 13).

4.5. 2001 Arjantin Krizi

Arjantin krizini hazırlayan zemin 1998 ve 1999 yıllarında dışsal faktörler nedeniyle yaşanan zorluklardır. Arjantin'de 1999 yılında başlayan ekonomik daralma dört yıl sürmüştür. Bu krizin temel nedenleri sabit kur sistemi, aşırı değerlenmiş ulusal para, başarısız kamu finansmanları ve dış borç miktarının çok yüksek olmasıdır. Değerlenmiş kur nedeniyle ülkede ihracat azalırken ithalat artmıştır ve üretim maliyetleri de yükseldiği için üretim miktarı düşmüştür. Arjantin dış borç ödemede çok ciddi sıkıntılar çekmeye başlamıştır. Bankalar da ciddi sıkıntılar yaşanmaya başlanmıştır. Güvensizlik ortamı giderek artmıştır. Ülke borçlarının faizini ödemek için bile borç arar duruma gelmiştir. Ödeyemediği borçlar nedeniyle temerrüde düşmüştür, uluslararası kredi piyasalarına erişimini kaybetmiştir ve devalüasyon yapmak zorunda kalınmıştır (Feldstein, 2002,s. 6).

4.6. 2008 ABD Krizi

ABD'de faiz oranlarının düşük olması ile sermayenin çoğalması halkı tüketime yönlendirmiştir ve konut fiyatlarının yüksek olması nedeniyle bankaların vermiş oldukları ipotekli konut kredilerinde ciddi artış olmuştur. Bankalar bu tür kredileri verirken risk analizine dikkat etmemiş ve taleplerin olabildiğince karşılanması sağlamıştır. Ayrıca verilen konut kredilerinin diğer ayağı olan bu gayrimenkullere dayalı çıkarılan türev ürünlerin fiyatlarında olması gerekenden daha fazla bir yükseliş olmuştur. Bunun yanında enflasyonla mücadele kapsamında yapılan faiz artımı ve risk analizi yapılmadan kredi verilmesi nedeniyle

kredi geri ödemelerinde sorun yaşanmaya başlamıştır. Sorun derinleşmeye başlayınca konut fiyatları düşmeye başlamıştır ve ipotekli konut kredileri karlı alan olmaktan çıkmaya başlamıştır. Bankalar kredi ödemelerinin yapılamaması ve getirilerin azalması nedeniyle sıkıntı yaşamaya başlamıştır. Bu durum da krizin temelini oluşturmuştur. Bu şekilde ABD'de başlayan kriz bankaların sıkıntılı bir döneme girmesi ve verilen krediye dayanılarak çıkarılan türev ürünlerin uluslararası piyasalarda da satılması nedenleriyle de kısa zamanda diğer ülkelere özellikle Avrupa ülkelerine yayılmıştır. Bunların yanında bu dönemde ABD'de var olan yüksek cari açık, mali denetim ve derecelendirme faaliyetlerinde yaşanan eksiklikler de krizin derinleşmesine neden olmuştur. Bu kriz, Lehman Brothers gibi büyük ölçekte finans kurumları gibi iflasların artması, borsaların işlem hacmi ile değerlerinin ciddi düşmesi, faiz oranlarının artması, büyüme oranları düşmesi, ülkelere sıcak para ve sermaye girişleri azalması, enflasyon oranlarının artması, piyasalara duyulan güveninin ve dış ticaret hacimlerinin azalması gibi sonuçlar doğurmuştur (Eğilmez, 2008, s. 110).

5. Türkiye'de Yaşanan Finansal Krizler

Türkiye'de yaşanan krizlerin bazılarının nedenleri ve sonuçları aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir.

5.1. 1978-1979 Krizi

Türkiye'de yaşanan Petrol Krizinin de etkisiyle 1974 yılından itibaren ekonomik anlamda bozulmalar başlamıştır. Yanlış belirlenen sanayileşme politikasına döviz sıkıntısı ve dış borç açıkları da eklenince ekonomi dar boğaza girmiştir. Üretimin dışa bağımlı olması, döviz kurlarının aşırı değerlenmesi ülkeyi ithalata ve yabancı sermaye bağımlı hale getirmiştir. Yaşanan devalüasyonlar sonucunda ihracat azalmış ithalat artmıştır. Bu durum ülkenin dış borç yükünün ve enflasyonun artmasına neden olmuştur. Kriz derinleştikçe ödemeler bilançosu açığı artmış ve GSYİH'da düşüş meydana gelmiştir (Şahin, 2002, s. 185).

5.2. 1994 Krizi

Türkiye'de 1994 yılında yaşanan krizin nedeni kamu finans dengesizliğidir.1987 yılından itibaren kamu kesimi dengesinin aşırı derecede bozulmaya başlamıştır. 1990-1994 Körfez krizinin ardından döviz kurları baskı altına alınmış, var olan kamu açıkları KİT harcamaları, terörle mücadele gibi nedenlerle

iyice artmıştır. Bu nedenlere belirsizlik ortamında getiri elde etmek amacıyla gelen sıcak paranın da ülkeden çıkması da eklenince 1994 krizinin zemini oluşmuştur. Krizin etkileri nedeniyle hükümet iki kere devalüasyon yapmak zorunda kalmıştır. Devalüasyon sonucunda özellikle bankaların açık pozisyonları nedeniyle dövize yönelmeleri merkez bankasının rezervlerini çok azalmıştır. Enflasyon % 106'ya ve faiz oranı % 400'lere kadar yükselmiştir. 5 Nisan kararlarıyla döviz serbest dalgalanmaya bırakılmıştır. Birçok banka iflas etmiştir. Bu krizin en önemli özelliklerden biri de etkilerinin ilerleyen dönemlerde de görülmesidir (Güloğlu, Altunoğlu, 2002, s. 17).

5.3. 1998 Krizi

1997 yılında yaşanan Asya krizi ve 1998 yılında yaşanan Rusya krizlerinin Türkiye'de de etkileri yüksek olmuştur. Krizlerin ilk etkisi borsada olmuştur ve borsada ciddi düşüşler meydana gelmiştir. Yabancı sermaye çıkışı olduğundan merkez bankasının rezervlerinde de azalma meydana gelmiştir. Kriz sonrası gelişen belirsizlik ortamı ekonomik büyümede gerilemeye neden olmuştur. GSMH'da büyüme oranı bu etkenlere bağlı olarak düşmeye başlamıştır. Ülkede üretim ve ihracat miktarı giderek azalmaya başlamıştır. Yaşanan devalüasyonlar ve diğer etkenler nedeniyle ülkenin rekabet gücünde Asya ülkelerine göre düşüş olmuştur (Dorukkaya ve Yilmaz, 1999, s. 12).

5.4. 2000 Krizi

1994 krizinden sonra alınan tedbirler kısa dönemde işe yarasa da orta vadede işe yaramamıştır. 1997 Asya Krizi ve 1998 Rusya Krizi'nin olumsuz etkileri bu krizin ortaya çıkma nedenlerindendir. Bu krizler sonucunda ülkeden sermaye çıkışı olmuş, bütçe açıkları artmış, borsa değer kaybetmiş ve döviz rezervleri azalmıştır Ayrıca 17 Ağustos 1999 tarihinde yaşanan depreminin maliyetleri de bu olumsuzluklara eklenmiştir. 1999 yılında IMF ile yapılan stand-by anlaşması ve yanlış belirlenen enflasyonla mücadele programı da krizin en önemli nedenleri arasında sayılmaktadır. Bankaların açık döviz pozisyonları piyasada likidite sıkıntısına neden olmuştur. Likidite sıkıntısı ve yapılan anlaşma gereği döviz kurunun belli bir bant aralığında kalma zorunluluğu nedenleriyle faizler artmıştır ve Demirbank'a da el koyulması piyasada panik yaşanmasına neden olmuştur Cari açık büyümüş, ihracat gelirleri azalırken ithalat artmış, dış borç artmış ve yabancı sermaye girişi sağlanamamıştır (Dorukkaya, Yılınaz, 1999, s. 12).

5.5. 2001 Krizi: İkiz Kriz Dönemi

2000 krizinde sonra alınan önlemlerle krizin etkileri azalmaya başlamışken 2001 yılında yaşanan siyasi olumsuzluk ülkeden yüksek oranda çıkışlar yaşanmasına sebep olmuştur ve ülkede tekrar döviz sıkıntısı baş göstermiştir. Merkez bankası piyasaları rahatlamak için elindeki rezervlerin bir kısmını kullanmıştır. Bankaların açık pozisyon kapatma hamleleriyle var olan likidite sıkıntısı daha da artmıştır. IMF ile yapılan anlaşma gereği merkez bankası belli oranda rezerv tutmak zorunda olduğu için daha fazla piyasaya likidite sağlayamayınca faiz oranını artırma yoluna gitmiştir. Sermaye çıkışlarına, düşen rezervlere, artan faiz oranlarına daha sonra borsadaki keskin düşüş de eklenince kriz derinleşmiştir. Bu kriz döneminde hem para hem de bankacılık krizi birlikte yaşandığından bu krize ikiz kriz dönemi de denilmektedir (Varlık, 2009, s.165).

Sonuç

Finansal sistem ülke ekonomilerinin gelişmesi, rekabet gücünün artması ve refah seviyesinin yükselmesi gibi konularda büyük önem taşımaktadır. Bu sistemde oluşan finansal kriz her ne kadar belli bir bölgede veya ülkede ortaya çıksa da ekonomiye verdiği zararlar hiç de azımsanmayacak derecede olmaktadır. Özellikle gittikçe globalleşen piyasalarda bu etki hızla yayılmakta ve etkileri yıkıcı olabilmektedir. Eski zamanlardan itibaren finansal krizlerin nedenleri araştırılarak önlenmesine veya zamanlaması hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; Birinci Nesil Kriz Modelleri, İkinci Nesil Kriz Modelleri ve Üçüncü Nesil Kriz Modelleri'dir.

Finansal krizler genel olarak Para Krizi, Bankacılık Krizi, Dış Borç Krizi ve Sistematik Finansal Kriz olarak dört başlık altında olsa da aralarındaki ayrım kriz dönemlerinde net bir şekilde yapılamamaktadır. Para Krizi olarak başlayan kriz bir süre sonra bankacılık sektörünü etkileyip bankacılık krizine neden olabildiği gibi dış borç ve sistematik finansal krizi de tetikleyebilmektedir. Bankacılık krizi de para krizine yol açabilmekte ve dış borç ve sistematik finansal krize neden olabilmektedir. Bu krizlerden para ve banka krizinin aynı anda meydana gelmesi krizin sistematik finansal krize dönüşmesine sebep olabilmektedir.

Finansal krizler normal sayılabilecek seviyenin üzerindeki borsalardaki değer kaybı, faiz oranlarındaki ve belirsizliklerdeki artış ile bankacılık sektöründeki sorunlar nedenleriyle ortaya çıkmaktadır. Krizlerin nedenleri, zamanlamaları, etki büyüklükleri ve etki alanları birbirinden farklı olmaktadır. Bazı krizler

ve etkileri daha kısa süreliyken bazılarının ki daha uzun sürebilmektedir. Bazı krizler sadece belli bir bölgeyle sınırlı kalırken bazıları hızla yayılarak tüm dünyayı etkisi altına alabilmektedir.

Bu çalışmada incelenen finansal krizlerde olduğu gibi bu krizler; enflasyon oranının ve faizlerin artması, üretim maliyetlerinin yükselerek üretimin azalması, GSYİH'nın azalması, dış borçların artması, merkez bankası rezervlerinin azalması, likidite sıkıntısı, moratoryum ilanı, rekabet gücünün düşmesi, ihracatın azalması, iflaslar, devalüasyon, prestij kaybı ve cari açıkların artması gibi çok ciddi sonuçlara neden olmaktadır.

Kaynakça

Afşar, M. (2011*). Küresel Kriz ve Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2011, Cilt: 6, Sayı: 2, 143-171.

Ajayi, S. I., (1997). *An Analysis of External Debt and Capital Flight in the Severely Indebted Low Income Countries in Sub-Saharan Africa*. IMF Working Paper WP/97/68, 1997.

Aktan C. C., Şen H.(2001). *Ekonomik Kriz Nedenler ve Çözüm Önerileri*, Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Kasım- Aralık 2001, Sayı:42, s. 1225.

Altıntaş, H. (2004). *Bankacılık Krizleri, Nedenleri ve Ekonomik Maliyetleri*, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, S.22, Ocak-Haziran 2004, s.39-61.

Angkinand, A.P., Sawangngoenyuang, W. ve Wıhlborg, C., (2010). *Financial Liberalization And Banking Crises:A Cross-Country Analysis.* International Review Of Finance, s.263-292.

Ateş K. (2004). *Finansal Krizlerden Bankacılık Krizlerine Bir Değerlendirme*, Piyasa Dergisi, Sayı: 11.

Birinci, Y. (2001). *Finansal Krizler ve Uluslararası Finansal Piyasaların Yeni Mimarisi*. Yeni Türkiye Dergisi, 7 (42), 41-47.

Bustelo P. (1998). *The East Asian Financial Crises: An Analytical Survey*, Icei Working Papers,

Corbo, V. ve Hernandez, L. (1996). *Macroeconomic Adjustment To Capital Inflows: Latin American Style Versus East Asian Style.* World Bank Research Observer, 133- 150.

Çalışkan, Ö.V. (2003). *Uluslararası Finansal Krizler*, Ekonomik Yaklaşım, Cilt: 14, Sayı: 44-46, Ankara.

Çeviş, İ. (2005). *Para Krizlerine Ampirik Bir Yaklaşım.* Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, Yayın No:187.

Delice, G. (2003). *Finansal Krizler Tarihsel ve Teorik Bir Perspektif*, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:20, Ocak-Haziran 2003, s. 57-81.

Demirgüç-Kunt, A. (1996). *Enrica Detragiache, The Determinants of Banking Crises: Evidence from Developed and Developing Countries*, 1997, s.1-27.

Demirgüç-Kunt. A. ve Detragıache. E.. (1998). *The Determinants of Banking Crisis in Developing and Developed Countries*. IMF Staff Paper. 45 (1): 85-91.

Dorukkaya Ş, Yılmaz, H. (1999). *Global Kriz, Türkiye Ekonomisine Etkileri ve 1999 Yılında Alınması Gereken Tedbirler*, Vergi Dünyası, 214, 1999.

Eğilmez, M. (2008). *Küresel Finans Krizi*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Erkekoğlu, H. ve Bilgili, E. (2005). *Para Krizlerinin Tahmin Edilmesi: Teori ve Uygulama*, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, S.24, Ocak-Haziran 2005, s. 15-36.

Feldstein, M. (2002). *Economic and Financial Crises in Emerging Market Economies: Overview of Prevention and Management.* NBER Working Paper No. 8837.

Frankel, J.A. ve Rose, A.K. 1996. *Currency Crashes In Emerging Markets: Empirical Indicators*, CEPR Discussion Papers, No: DP-1349. 351-364.

Goldstein, M., Turner, P.(1996). *Banking Crises in Emerging Economies, Origin and Policy Options*. BIS Economic Papers, No:46, 1996, s.1-67.

Hoggart, G., Reis, R. ve Saporta, V. (2001), *Costs of Banking System Instability: Some Empirical Evidence*, Bank of England Working Paper No: 144.

Ishihara, Y. (2005). *Quantitative Analysis of Crisis: Crisis Identification and Causality*, World Bank Policy Research Working Paper, No: 3598.

Işık, S. ve S. Togay (2002). *Para Krizi Modellerinin Eleştirisi ve Uluslararası Para Sisteminin Düzenlenmesine Yönelik Keynesyen Öneriler*, İktisat, İşletme ve Finans, Yıl: 17, Sayı: 191, Şubat, s: 31-53.

İnan, E.A. (2002). *Finansal Krizler, Serbest Kur ve Ekonomik Büyüme*, Bankacılar Dergisi, S.41, s.51-67.

Kaminsky, G.L., Lizondo, S., Reinhart, C.M., (1998). *Leading Indicators of Currency Crises.* International Monetary Fund Staff Paper, No:79(45),12-35.

Karaçor, Z. (2007). *Öğrenen Ekonomi Türkiye, Küreselleşme Sürecinde*, Kriz Aralıklarında. Konya.

Karaçor Z., Alptekin,V. (2006). *Finansal Krizlerin Önceden Tahmin Yoluyla Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği*, Yönetim ve Ekonomi- Celal Bayar Üniversitesi, Cilt 13, Sayı 2, Manisa.

Karluk. R..(1999). *Güneydoğu Asya ve Rusya Krizi Karsısında Türkiye*. Marmara Ün. Y. İstanbul.

Karsak, E. (1995). *Meksika'da Yaşanan Ekonomik Gelişmeler ve Diğer Gelişmekte Olan Ekonomilere Etkileri*, Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı: 32.

Kibritçioğlu A.(2001). *Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler*, Yeni Türkiye Dergisi Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Kasım- Aralık 2001, Sayı:42, s. 1225.

Kibritçioğlu A. (2002). *Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler:1969-2001*, Yeni Türkiye Dergisi, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, II / 42.

Kumhof, M. (2000). *Fiscal De.cits and Current AccountDe.cits*. IMF Working Paper No. 09/237. 191-199.

Kriznar I. (2004), *Currency Crises: Theory and Practice with Application to Croatia*, Croatian National Bank Surveys, August 2004.

Krugman, P. (1979). *A Model of Balance of Payments Crises Journal of Money*, Credit and Banking, 11(3) (Aug.,1979). Erişim: 20 Kasım 2020, «http://www.columbia.edu/~rhc2/Spring2006/G6904/Papers/Krugman_79.pdf»

Krugman, P. (1999). *Currency Crisis.* Erişim: http://www.nber.org/chapters/c9803

Marshall, D. (1998). *Understanding the Asian Crisis: Systemic Risk as Coordination Failure*, Federal Reserve Bank of Chicago, Economic Perspectives.

Medvedev, A. (2001). *International Investors, Contagion and Russian Crisis.* BOFIT Discussion Papers**,** No. 6, Bank of Finland Institute for Economies in Transition.

Mishkin F. (1996). *Lessons From The Asian Crisis, 1996*, NBER Working Papaers, 1-2, http://www.nber.org./papaers/w7102 (10.10. 2005)

Mishkin F. (2001). *Financial Policies and the Prevention of Financial Crises in Emering Market Countries,* NBER Working Paper Series, 8087, January 2001, s.1-40.

Orhan, M. (2006). *Krizinin Türk Toplumu Üzerindeki Etkileri*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özatay. F. (1998). *Para Krizleri.* DTM Dünya Ekonomik Bülteni. Nisan. 8 (13): 10-20.

Parasız İ.(2003). *Makro Ekonomi Ders Notları*, Uludağ Üniversitesi,İ.İ.B.F., Uluslararası İlişkiler Bölümü, Bahar Dönemi, Bursa.

Pasenti, P. and C. Tille (2000), *The Economics of Currency Crises and Contagion: An Intraduction*, Federel Reserve Bank of New York Economic Policy Review, 6, 3 (september), pp: 3-16.

Reınhart, C. M. (2002). *Sovereign Credit Ratings Before and After Financial Crises,* University of Maryland, Erişim: http://www.puaf.umd.edu/ faculty/papers/reinhart/ratpap.pdf, s.20.

Rosier B.(1991). *İktisadi Kriz Kuramları*, (Çeviren: Nurhan Yentürk), İletişim Yayınları, İstanbul.

Şahin H. (2002). *Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişimi Bugünkü Durumu*, Bursa, Ezgi Kitabevi, Genişletilmiş 7. Baskı.

Uygur, E. (2001). *Ekonometri: Yöntem ve Uygulama*. Ankara: İmaj Yayıncılık

Türkkan, E. (2006). *Ekonomik Kriz ve Güven Faktörü, Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri: Makale Derlemesi*, Editör: Halil Seyidoğlu, Rıfat Yıldız, İstanbul, Arıkan Basım Yayın.

Tüz, V.M. (2010). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Varlık, C. (2009). *İkiz Krizler: Para Krizleri İle Bankacılık Krizleri Arasındaki Bağlantılar*. Ekonomik Yaklaşım Dergisi**,** 13(42),159-180.

Yıldırım, O. (2006). *Kriz Deneyimlerinin Kavramsal Olarak Farklılaştırılması: Latin Tipi Kriz ve Asya Tipi Kriz Modellleri, Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri, Makale Derlemesi*, Arkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.

Yavaş, H. (2007). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizler, Finansal Kriz Modelleri ve Çözüm Önerileri,* Yayınlanmış Yüksek lisans tezi Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü.

Yay Turan,(2001). *Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Finansal Düzenlemeler*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:47, İstanbul.

Yay, G.G. (2001). *1990'lı Yıllardaki Finansal Krizler ve Türkiye Krizi*, Yeni Türkiye, Kasım-Aralık Yıl: 7, s. 1234-1248

Yılmaz, Ömer, Alaattin Kızıltan ve Vedat Kaya, (2005). *İktisadi Kriz Kuramları, Finansal Küreselleşme ve Para Krizler*", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 24, 2005, 77-96.

13. Bölüm

Etkisi Küresel Ölçekte Hissedilen Finansal Krizlere Neden Olan Muhasebe Temelli Faktörler

Fatma Temelli - Bilgehan Tekin

Giriş

Ekonomik faaliyetlerin ve uluslararası ekonomik ilişkilerin artmasıyla birlikte, yeni ödeme ve finansman araçlarına ihtiyaç duyulmuş ve bu bağlamda, fon fazlası olanlarla fon açığı olanları bir araya getiren ve fonların üretim, tüketim ve yatırım kanallarına kanalize edilmesini sağlayan finansal piyasaların önemi daha da artmıştır (Doğanalp, 2014: 4). Ekonomik kriz, ekonomide beklenmedik ani bir biçimde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi düzeyde olumsuz etkileyecek sonuçlar meydana getirmesidir (Rosier, 1991: 45). Ekonomik kriz literatürüne bakıldığında, ekonomik krizlerin finansal ve reel sektör olmak üzere iki temel başlık altında incelendikleri görülmektedir. Bunlardan reel sektör bazlı krizlerin ise enflasyon, resesyon ve işsizlik olmak üzere üç başlık altında toplandıkları (Yücel ve Kalyoncu, 2010: 55), finansal bazda krizlere ise bankacılık sektörü krizleri, para krizi, dış borç ile sistemik krizlerin konu edildiği görülmektedir (Korkmaz ve Tay, 2010: 3).

Küresel finansal kriz üzerine literatürde çok sayıda görüş olmakla birlikte, ABD ekonomisinde finansal sektördeki dengesizliklerden kaynaklandığı üzerinde bir görüş yoğunluğu bulunmaktadır. Küresel ekonomik kriz, yüksek riskli konut kredilerine bağlı olarak ortaya çıkan uluslararası düzeyde bir bankacılık krizidir (Batırel, 2008: 1). Küresel finansal krizin kaynağı, ABD'nin denetimsiz finans sektörüdür. ABD'de ipotek bankacılığında ve tüm finans sektöründe patlak veren

krizin esas nedeni; konut fiyatlarında uzun süre devam eden yükselmenin durması ve hızla düşmeye başlamasıdır (Hiç, 2009: 1-4). Dolayısıyla, ABD'de 2007 yılında finansal sistemden kaynaklanan ve kısa sürede dünyaya yayılan küresel finansal kriz, ülkelerin ekonomik büyüme, istihdam ve diğer makroekonomik göstergeleri üzerinde önemli ölçüde sarsıcı etkiler doğurmuştur (Artar ve Sarıdoğan, 2012: 2).

Ekonominin küreselleşmesiyle beraber birçok ülkede uygulanan finansal serbestleşme programları ile finansal denetim azalmış, oluşturulan finansal serbestlik ortamı ile finansal sektör reel ekonomiden daha hızlı şekilde gelişme olanağı yakalamıştır. Artan finansal faaliyetler ve finansal araçlardaki çeşitliliğe karşın, bunları ve içerdikleri riskleri değerlendirebilecek teknik kapasite oluşturulamamıştır (Can, 2010: 22). Finansal piyasaların ve kurumların uluslararası niteliğinin artmasıyla birlikte bankaların ve finansal kuruluşların üzerindeki yaptırım gücü azalmıştır. Bu durum, finansal piyasalarda genel kırılganlığın artmasına neden olmuş ve krizlere zemin hazırlamıştır (Özkan, 2008: 71).

Küresel krizin etkileriyle birlikte nedenleri üzerindeki tartışmalar da devam etmektedir. Finans sektöründeki kırılganlık ve bulaşıcılık vurgulanmakta, ancak krizin tüm nedenleri reel veya finansal sektörlerden sadece biriyle açıklanamamaktadır. Buna rağmen, literatürde, finansal skandallar neticesinde oluşan finansal krizin reel sektöre yayılarak ekonomik krizi harekete geçirdiği ve krizin etkilerini artırdığı yönünde bir görüş birliği bulunmaktadır. Finansal skandallara ve finansal krizlere ise muhasebe temelli faktörlere dayandırılan finansal raporlama manipülasyonlarının zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Seldüz, 2014: 157).

Bu çalışmada, küresel finansal krize neden olan muhasebe temelli faktörler ele alınmış ve çalışmanın sonucunda bu faktörlerin etkisinin minimize edilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1. Finansal Kriz

Dünyada çeşitli ülkelerde yaşanan finansal kriz dönemleri incelendiğinde, finansal krizlerin ortak unsurlarının olduğu görülmekle birlikte bu unsurlar farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bir finansal kriz genellikle kredi hacmi ve varlık fiyatlarında önemli değişiklikler, finansal aracılık ve ekonomideki çeşitli aktörlere dış finansman arzında yaşanan ciddi kesintiler, büyük ölçekli bilanço sorunları (firmaların, hane halklarının, finansal aracıların ve egemenlerin) ve büyük ölçekli devlet destekleri (likidite desteği ve yeniden sermayelendirme)

gibi fenomenlerden biri veya daha fazlasıyla ilişkilendirilir. Finansal krizler tipik olarak çok boyutlu olaylardır ve bu nedenle tek bir gösterge kullanarak karakterize edilmeleri zordur (Claessens ve Köse, 2013: 3).

Finansal krizler genellikle, sonunda iflaslara dönüşen varlık ve kredi patlamaları ile başlar. Kriz kaynaklarına odaklanan birçok teori, varlık ve kredi piyasalarındaki patlamaların önemini kabul etmiştir. Bununla birlikte, varlık fiyat balonlarının veya kredi patlamalarının neden devam etmesine izin verildiğini ve sonunda sürdürülemez hale gelip çökmelere veya krizlere dönüşmesine neden olduğunu açıklamak zordur. Bu, doğal olarak, ne finansal piyasa katılımcılarının ne de politika yapıcıların riskleri önceden neden göremedikleri ve kredi genişlemesini veya varlık fiyatlarındaki artışı yavaşlatmaya çalışmadıkları sorusunu yanıtlamayı gerektirir (Claessens ve Köse, 2013: 3).

Literatüre bakıldığında, finansal krizlerle ilişkili makroekonomik ve finansal değişkenlerin dinamiklerinin kapsamlı bir şekilde incelendiği görülmektedir. Ampirik çalışmalar, finansal krizlerin başlangıçtaki küçük ölçekli finansal kesintilerden büyük ölçekli ulusal, bölgesel ve hatta küresel krizlere kadar çeşitli aşamalarını belgelemiştir. Ayrıca, finansal krizlerin ardından varlık fiyatları ve kredi büyümesinin uzun süre nasıl düşük kalabileceğini ve krizlerin reel ekonomi üzerinde nasıl uzun vadeli sonuçları olabileceği konuları üzerine de çok sayıda çalışma yapılmıştır (Claessens ve Köse, 2013: 4).

Asimetrik bilgi teorisinde finansal kriz, ters seçim ve ahlaki tehlike sorunlarının kötüleştiği finansal piyasalarda temel işlev olan fonların, en verimli alanlara etkin bir şekilde aktarılması işleminin gerçekleşemediği bir büyük aksaklık veya doğrusal olmayan bozulma olarak tanımlanır. Dolayısıyla bir finansal kriz, finansal piyasaların verimli bir şekilde işlememesine neden olur ve bu da ekonomik faaliyette keskin bir daralmayı beraberinde getirir (Mishkin, 1996: 17).

Finansal kriz kavramı, ekonomik sistemin önemli bir unsuru olan finansal piyasalarda ve ilgili kurumlardaki faaliyetlerin aksamasını ifade etmek amacıyla kullanılır. Finansal sistem genellikle, bir ekonomi içerisindeki kredi akışının iyileştirilmesi işlevi görür ve finansal kaynakların tasarruf edenler ile borç alanlar arasındaki transferini (fon tahsisini) kolaylaştırır. Modern ekonomilerde finansal sistemler, kaynakların tahsisi için oldukça önemlidir. Finansal sistem, harcayacağından daha fazla geliri olan kesimlerin (kaynak fazlalığı) tasarruflarını (birikimlerini) kurumsal sektöre yönlendirir ve fonları firmalar arasında tahsis eder. Ayrıca, bir ekonomideki hane halkı tüketiminin çeşitli dönemlerde yavaşlatılmasına ve firmalar tarafından yapılan yatırımların arttırılmasına izin

verir. Bu işlevi ile riskin hane halkları ve firmalar arasında paylaşımına olanak tanır (Pedro, 2014: 3).

Kindleberger (1978) ise finansal krizlerin; spekülasyon, parasal genişleme, varlık fiyatlarında ortaya çıkan önce aşırı yükseliş ve sonrasında keskin bir düşüş ve paraya hücum etme elementlerinden oluştuğunu veya bu aşamaları içerdiğini belirtmiştir. Finansal krizlerin yukarıda da değinilen tanımı ise, finansal piyasalar ile reel sektör arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Burada en önemli faktör, finansal piyasaların sermaye tahsis edememesidir, böylece finansal aracılık ve dolayısıyla yatırımlar durma noktasına gelir (Stanford, 2010: 5).

2. Küresel Finansal Krizler

Küreselleşme ile birlikte finansal krizler eskiye göre daha sık ortaya çıkmaya veya gündeme gelmeye başlamıştır. Bunun temel nedenlerinden biri, krizin boyutunu bir ölçüde büyüten ve diğer bölgelere veya ülkelere daha kolay ve hızlı yayılmasını sağlayan bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Diğer bir neden de finans sektörünün hızlı gelişim süreci ve buna bağlı olarak Uluslararası Finansal Entegrasyonun (IFI) ortaya çıkmasıdır. Edison vd. (2002), IFI'nin "bir ekonominin sınır ötesi işlemleri sınırlamama derecesi" olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, entegre finansal sistemler nedeniyle, bir ülkede yerelleştirilmiş finansal sıkıntıların ortaya çıkması, diğer entegre ekonomileri rayından çıkartarak bir domino etkisine neden olabilmekte ve bu da küresel finansal tahribata yol açabilmektedir (Raz vd., 2012: 36).

Dünya ülkeleri, son 30 yıllık zaman zarfında oldukça hızlı bir şekilde küreselleşmiş ve bir dizi çeşitli finansal ve ekonomik krizlerle karşı karşıya kalmışlardır. Küreselleşme sürecinde gerçekleşen söz konusu krizler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ayrımı yapmaksızın tüm dünyayı etkilemiştir. Bununla birlikte, bu krizlerden bazılarının etkisi oldukça ulusal bazda gözlemlenirken (Örneğin 2001 yılında Türkiye'de yaşanan kriz ortamı) çok daha büyük bir kısmı krizin ilk defa ortaya çıktığı ülkenin sınırlarını aşan etkiler yaratmıştır. Özellikle 1992 Avrupa Para Sistemi krizi, 1994 Meksika krizi, 1997 Doğu Asya krizi, 1998 Rusya krizi, 2001 yılında ABD'de yaşanan terör saldırılarının finansal etkileri, 2008 Mortgage ve son olarak 2019 Covid-19 Pandemi krizinin etkileri küresel ölçekte hissedilmiştir. Özellikle 2008 Mortgage krizi için ileri sürülen, Büyük Buhrandan bu yana en şiddetli uluslararası ekonomik kriz olduğu yönündeki görüş yerini 2020 Pandemi krizine bırakmış görünmektedir. Refah artışı ve büyüme çağı olarak ifade edilen dönem, Pandemi krizi ile aniden durma noktasına gelmiş ve hatta gerilemeye başlamıştır.

Covid-19 salgını, bu yüzyılın ilk yirmi yılında küresel ekonomiyi vuran üçüncü büyük şok olarak kabul edilmektedir. 11 Eylül 2001 terör saldırılarının ardından 2008-2009 Finansal Krizi yaşanmış ve şimdi de Covid-19 salgınının yarattığı bir kriz ortamı oluşmuştur. Bu krizler içerisinde Covid-19 krizi muhtemelen en kötüsüdür (Ellul vd., 2020: 421). Dünya Bankası, Avrupa ve Orta Asya bölgesinde yer alan gelişmekte olan ülkelerin bu yıl %4,45 daralmasının ve 2008 küresel finansal krizinden bu yana en kötü resesyonu kaydetmesinin beklendiğini bildirmiştir. Dünya Bankası'na (2020) göre, küresel ekonominin bu yıl %5,2 küçülmesi beklenmektedir ve bu durum, İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana en derin küresel durgunluk anlamına gelmektedir.

Uluslararası Para Fonu (IMF) ise küresel ekonominin bu yıl %4,4 oranında küçülmesinin beklendiğini bildirmiştir. IMF'in Dünya Ekonomik Görünümü Raporu'nda, 2020 yılı için öngördüğü %4,4'lük daralma beklentisi, 2008 yılında sarsıcı ve yıkıcı etkiler oluşturan finansal kriz sonrasında yaşanan %0,1 oranındaki daralma ile karşılaştırıldığında, 1930'lardaki Büyük Buhrandan bu yana yıllık bazda görülen en kötü düşüşe işaret etmektedir.

Karmaşık risk yönetimi araçlarının ve düzenleyici sistemlerin günümüzde daha gelişmiş olmasına ve etkin kullanılmasına rağmen ekonomik kırılganlıklar dönemler itibariyle gelişmiş bir finansal krize dönüşebilmektedir. Modern krizlerin artan sıklığı, sistemik riski uzaklaştırmanın ne kadar zor olduğu gerçeğini öne çıkarmaktadır. Bu durum, aynı zamanda, mükemmel şekilde istikrarlı finansal sistem algısının normalde kusurlu olduğunu göstermektedir. Bir finansal krizi yüksek derecede doğruluk ve kesinlik ile tahmin etmek imkansız olsa da önceki dönemlerde yaşanan krizler, kaynağı ne olursa olsun gelecekteki krizlere hazırlık için yararlı dersler çıkarılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, büyük finansal krizleri önlemek için, finansal sistemin savunmasını inşa ederken güçlü ve etkili finansal kurumlar ile birlikte aynı zamanda krizin potansiyel kaynakları belirlenmeye çalışılmalıdır (Buckley vd., 2020: 1).

Çalışmanın bu bölümünde dünya ekonomisini etkileyen küresel ölçekteki başlıca finansal ve ekonomik krizlere değinilecektir.

2.1. Asya Finansal Krizi

Doğu ve Güneydoğu Asya ülkeleri, 1997'nin ortalarına kadar dünyanın en hızlı büyüyen ekonomileri arasında yer alma ayrıcalığına sahipti. Ancak, karşı karşıya kaldıkları finansal krizin daha derin bir ekonomik rahatsızlıktan kaynaklandığı ve daha fazla ekonomik soruna yol açtığı görülmüştür. 1997-1998 yılları

arasında Asya kıtasını etkisi altına alan, 20. yüzyılın en kötü finansal krizi yaşanmıştır. 1990'ların ortasında olağanüstü ekonomik büyüme ve önemli sermaye girişi dönemi Endonezya, Kore Cumhuriyeti ve Tayland gibi ekonomileri yutan bir krizle noktalanmıştır. Kriz öncesi ilk göstergeler, 1997 yılının Haziran ayında Tayland'da görülmeye başlanmıştır. Tayland'a önemli düzeyde yabancı fon akışı gerçekleşmiş ve bu durum emlak ve hisse senedi piyasalarında spekülasyonu körüklemiş ve cari açığın büyümesine önemli katkı sunan ağır iç tüketime neden olmuştur (Feldstein, 1999). Bu dönemde Tayland, para biriminin değerini korumaya çalışmış ancak Temmuz ayına kadar süren bu durum sonunda dalgalanmasına izin vermiş ve para biriminin değeri önemli düzeyde düşmüştür (Arensman, 1997). Bulaşmanın etkisiyle bu kriz durumu sonraki haftalarda Malezya ve Filipinler'e, sonraki aylarda ise Endonezya ve Kore Cumhuriyeti'ne ve nihayet başta Brezilya, Rusya Federasyonu ve hatta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere tüm dünyaya yayılmıştır (Blustein, 1997; Aktaran: Buckley vd., 2020: 1).

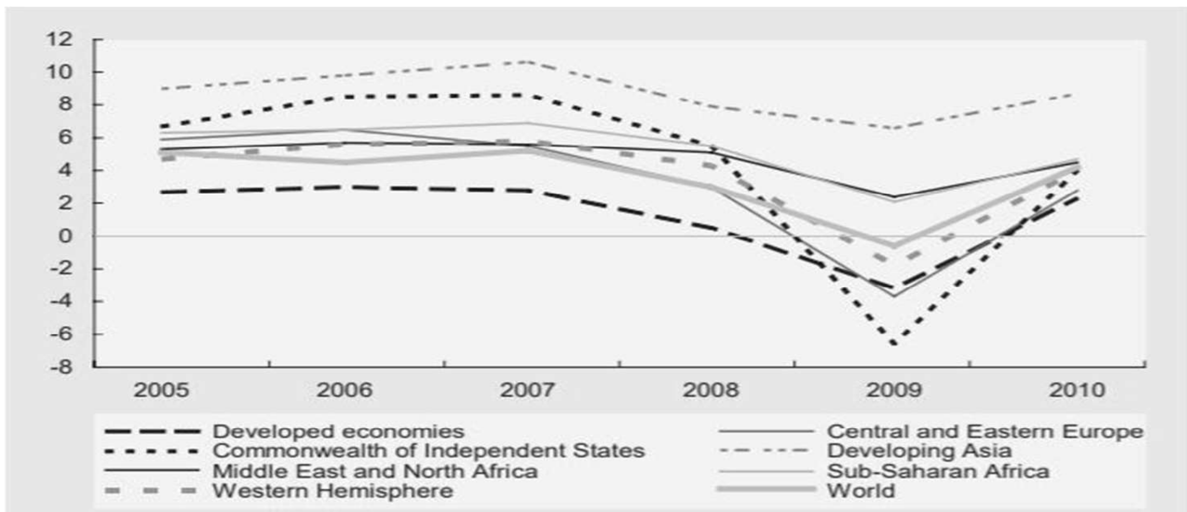
Asya finansal krizi geleneksel bir borç krizinin ötesinde ve 1982 gelişmekte olan ülkeler borç krizinden ve 1994-1995 Meksika pezosu krizinden farklı olarak soruna neden olan borç, kamu ya da yarı-kamu borcu değil, özel sektör borcuydu. Üstelik bu sorun, düşük faiz oranları, çıktı ve ihracatta sağlam büyüme görülen iyi huylu bir uluslararası ortamda meydana gelmiştir (Dünya Bankası, 1998). Ayrıca, Doğu Asya ülkelerindeki borç düzeyleri, özellikle döviz cinsinden kredilerin ödenmesine izin veren ihracat rakamlarına göre, hiçbir şekilde yıkıcı derecede yüksek değildi. Asya krizi, en şiddetli etkilenen üç ülke olan Endonezya, Kore Cumhuriyeti ve Tayland için başlangıçta bir para krizine dönüşen bankacılık krizi düzeyindeydi. Ancak sonrasında bu üç ülke için daha genel bir ekonomik krize dönüşmüştür (Buckley vd., 2020: 2).

2.2. 2008 Küresel Finansal Krizi

2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gelir düzeyi düşük ailelerin, düşük faiz oranlarına güvenerek kullandıkları yüksek riskli konut kredilerini geri ödeyememesi bir likidite krizine yol açmıştır. Bu kriz ortamında sadece ABD'de değil, diğer birçok ülkede gayrimenkul sektörleri, dolayısıyla finans kurumları ve yatırımcılar önemli zararlara uğramışlardır. 2008 ABD finansal krizinin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinin, finansal sistemde sorunlu konut kredilerinin menkul kıymetleştirilmesi ve kredi derecelendirme kuruluşlarının bu kredilere yüksek not vermesi nedeniyle kredilerde kontrol edilemeyen bir artışın yaşanması olduğu söylenebilir. Krizle birlikte sadece ABD değil, dünyanın çeşitli ülkelerinden bu tür varlıklara yatırım yapan finans

kurumları ve yatırımcılar da önemli kayıplar yaşamışlardır. Sonraki süreçte küreselleşen bu kriz ortamında, gayrimenkul sektörü ve özellikle ülke ekonomilerinin reel sektöründeki konut finansman sistemi büyük zararlar görmüştür.

ABD'de, küresel finansal kriz esasen 2007'de başlamış ve buradan yayılarak çok sayıdaki OECD ülkesinin finansal kurumlarını etkisi altına almıştır. Kriz, küresel bir ekonomik durgunluğa dönüştüğünde, gelişmekte olan ve yükselen piyasa ekonomilerinde ticaret kanalları ve çalışanlar önemli düzeyde etkilenmiştir. Finansal krizin gelişmekte olan ülkeler üzerindeki söz konusu dolaylı etkilerinin gücü ve ekonomik sonuçları, doğrudan etkilerin yaşandığı gelişmiş ülkeler kadar şiddetli olmuştur. İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana ilk kez gerçekleşen dünya çapındaki durgunluk, 2009 yılında dünya gayri safi yurtiçi hasılasının (GSYİH) yüzde 0,6 oranında azalmasına yol açmıştır (Şekil 1). 2009 küresel GSYİH büyümesi 2007'ye göre yüzde 5,8 puan daha düşük gerçekleşmiştir. Yükselen ve gelişmekte olan ülkelerdeki gerileme gelişmiş ülkelerdekiyle hemen hemen aynı düzeyde gerçekleşmiştir (IMF, 2010). Bağımsız Devletler Topluluğu'nu (BDT) oluşturan ülkeler ve Orta ve Doğu Avrupa (CEE) en ciddi şekilde etkilenen ülkeler olurken, GSYİH büyüme oranları 2007 ile 2009 arasında ortalama yüzde 15,2 puan düşmüştür. Latin Amerika ve Sahra-altı Afrika'da ise bu oranlar sırasıyla yüzde 7.6 ve 4.8 puan olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak, büyük cari açığı veya fazlası olan ülkeler ve krizden önce büyük finansal açıkları olanlar diğerlerine göre çok daha fazla üretim kaybına uğramıştır. Gelişmekte olan Asya'da bile büyüme oranları 2007 ile 2009 arasında 4 puan düşmüştür (Dullien, 2010: 2).



Şekil 1. Global Yıllık GSYİH Büyümesi 2005-2010

Kaynak: IMF, 2010

2.3. EURO Bölgesi Krizi

2008'de ABD'de bir emlak piyasası krizi olarak ortaya çıkan krizin, diğer ülkelere bu kadar hızlı yayılabileceğinden ve sonuçlarının bu kadar kalıcı olacağından şüphelenen uzmanların sayısı son derece sınırlı olmuştur. Bununla birlikte yaklaşık bir yıllık kısa bir zamanda Avrupa devletlerini ve bölgelerini olumsuz etkileyen küresel bir finansal krize dönüşmüştür (Biatek, 2015:48). 2008 küresel finansal krizi, AB ülkeleri de dahil olmak üzere çoğu gelişmiş ekonomiye kısa sürede sıçramıştır. Bununla birlikte, on yıllardır tek bir finans piyasası inşa etme çabalarına rağmen, neredeyse tüm AB bölgesinde uygun kriz çözme mekanizması kurulamamıştır. Bu durum bazı AB üye devletlerinde banka başarısızlıklarının yaygın bir şekilde ortaya çıkmasına ve finansal sistemlerin neredeyse çökmesine yol açmıştır. Bankaların kayıtsız bir şekilde borç verme davranışları ile kendilerini aşırı genişlettikleri Kıbrıs, İrlanda ve İspanya gibi ülkelerde "kıyamet döngüsü" adı verilen durum söz konusu olmuş ve bu nedenle bankacılık krizi nihayetinde egemen bir borç krizine dönüşmüştür. Aynı zamanda, piyasalar Yunanistan'ın borcunu çevirmeyi reddetmiş ve bu da ülkenin bir IMF ve AB kurtarma programı kapsamına alınmasını gerektirmiştir. Bugüne bakıldığında Euro bölgesi finansal krizinin, 2016 Brexit oylamasının ve COVID-19 krizinin ardından, AB'nin çok daha zor bir süreçten geçtiği görülmektedir (Buckley vd., 2020: 19).

3. Küresel Finansal Krizin Muhasebe Temelli Nedenleri

Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS), yönetim bilgi sisteminin önemli bir fonksiyonu ve alt yapısı olup, finansal olmayan işlemlerde olduğu gibi finansal işlemleri de doğrudan etkileyen finansal işlemler sürecidir (Xu, 2003: 18). Muhasebe bilgi sistemi, işletmelerin yönetimsel manada en önemli ve en faydalı bilgilerini üreten sistemdir. Muhasebe bilgi sisteminin ürettiği bilginin, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesi ve işletme ile ilgili doğru kararlar alınmasında rolü ve önemi yadsınamayacak ölçüdedir. Bundan dolayıdır ki, muhasebe bilgi sistemi işletme yöneticileri, ortakları ve üçüncü kişiler için şeffaf, doğru, kaliteli, tutarlı ve sürekli bilgiler üretmelidir (Özdemir ve Elitaş, 2013: 36). Muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgiler, işletmelerin gelecekte alacakları kararlarda ve karşılaşabilecekleri riskleri önceden tahmin ederek yönetebilmelerinde doğrudan etkilidir. Buna ilaveten, işletmenin dış paydaşları da muhasebe bilgi sisteminin ürettiği bilgilerden faydalanabilmektedir (Dinç ve Varıcı, 2008: 70).

Kurumsal yönetim kavramının önemini artıran önemli görüşlerden biri de ülkelerin ve şirketlerin kurumsal yönetim politikalarındaki yetersizliğin, uluslararası finansal krizlerin arkasında yatan en önemli unsurlardan bir tanesi olduğudur. Etkin bir kurumsal yönetim anlayışı, doğru, geçerli ve zamanlı bilgi üreten muhasebe bilgi sistemine bağlıdır. Muhasebe bilgi sisteminin istenen kalitede, doğru ve zamanlı bilgiyi üretmesi ise yine söz konusu işletmenin sahip olduğu kurumsal yönetim anlayışı ile mümkündür (Hatunoğlu ve Güneş, 2012: 239).

Muhasebe bilgi sistemi; mevcut finansal ve ekonomik sistemlerin bir alt sistemidir. Finansal ve ekonomik işleyiş, esasında bu alt sistem tarafından oluşturulan bilgiler üzerinde devam etmektedir. Dolayısıyla, finansal ve ekonomik sistemler içerisinde meydana gelen krizlerde muhasebe temelli faktörlerin büyük etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Can, 2010: 25). Literatürde, 2008 küresel finansal krizinin muhasebe bilimi bağlamındaki nedenleri genel anlamda aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Can, 2010: 26; Seldüz, 2014: 174-183):

1. Uygulamalarda, muhasebe bilgi sisteminin doğru ve amacına uygun işlemesini sağlayan temel bazı kavramlardan ve ilkelerinden uzaklaşılması,
2. Muhasebe ile ilgili standartların tarafsız ve bağımsız bir şekilde düzenlenememesi ve bunları düzenlemek ve uygulamakla görevli kişi veya kurumların istenen ölçüde bağımsız olmamaları,
3. Muhasebe uygulamalarının yaratıcılık ve yenilikçilik içermesi ve manipülasyonlar,
4. Yanıltıcı finansal raporlar ve denetim raporları,
5. Şeffaflık sorunu ve denetim yetersizliği,
6. Değerlemelerde "gerçeğe uygun değer" kullanılarak değerleme yapılması sorunu.

3.1. Muhasebe Uygulamalarında Temel Kavramlardan ve İlkelerden Uzaklaşılması

Muhasebenin temel kavramları muhasebe ilkelerinin, dolayısıyla muhasebe uygulamalarının dayanağını oluşturan, gözleme dayalı temel düşünceler, temel çıkış noktaları olup, amaca en uygun işletme bilgi sistemini oluşturmak amacıyla geliştirilmişlerdir (Sevilengül, 2007: 22). Muhasebenin temel kavram ve ilkeleri muhasebe uygulamalarıyla ilgili teknik ve etik hususları kapsamakla birlikte, bu kavram ve ilkelerin herhangi birine uymamak işletmeler açısından çok

büyük sıkıntılar doğurabilmektedir. İşletmelerin muhasebenin temel kavram ve ilkeleriyle örtüşmeyen uygulamalarda bulunarak ihlaller yapması kasıtlı olabileceği gibi, herhangi bir kasıt unsuru taşımayan bilgi ve deneyim yetersizliğinden de kaynaklanabilir.

Finansal krizlerin muhasebe kavram ve ilkelerine uymama nedeniyle ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. Ekonomik sistemler, muhasebe ve denetim sistem ve uygulamalarıyla birlikte geliştiği için, ekonomik ve finansal krizlere neden olan faktörlerin biraz da muhasebe ve denetim sistem ve uygulamalarıyla ilişkilendirilmesi gerekir. Ayrıca, finansal sistemin aşırı risk alınmasına izin veren yapıya sahip olması nedeniyle, varlıklar doğru fiyatlandırılamamakta ve şeffaflık konusunda zayıf kalınmaktadır (Al, 2013: 83).

Muhasebenin temel kavramları ve ilkelerinden uzaklaşma durumları aşağıda sıralanmıştır (Can, 2010: 27-28; 35-36):

- Sosyal Sorumluluk Kavramı: Bazı kesimlerin çıkarlarının ön planda tutulması,
- Kişilik Kavramı: İşletmenin sahip veya ortaklarının işletme kasasına şahsi varlıkları gibi yaklaşması,
- İşletmenin Sürekliliği Kavramı: Aşırı kâr hırsı yüzünden yüksek riskli işlere, spekülatif davranışlara veya yatırımlara yönelip işletmenin hayatının tehlikeye atılması,
- Dönemsellik Kavramı: Gelir ve giderlerin tahakkuk esasına göre muhasebeleştirilmemesi, ileriki dönemlere ait gelir ve kârların cari dönem, cari döneme ait gider ve zararların ise ileriki dönem içerisinde muhasebeleştirilmesi,
- Parayla Ölçülme Kavramı: Kur farkları ve arbitraj gibi yöntemlerin kullanılmasıyla para ölçüsü değerinin yanıltıcı hale getirilmesi,
- Maliyet Esası Kavramı: Varlıkların piyasa değeri ile değerlenerek gerçeğe uygun olmayan değerlerle ortaya konulması,
- Tarafsızlık ve Belgelendirme Kavramı: İşletmelerin finansal tablolarını manipüle etmesi, muhasebe kayıtlarının objektif belgelere dayandırılmaması,
- Tutarlılık Kavramı: Kayıt düzenleri ve değerleme ölçülerinin değiştirilmesi, farklı amaçlarla kullanılması,

- Tam Açıklama Kavramı: Finansal tabloların açık, anlaşılır ve yeterli olmaması, bazı önemli hususların gizlenmesi,
- İhtiyatlılık Kavramı: Henüz gerçekleşmemiş gelirlerin kaydedilmesi, karşılık ayrılmaması,
- Önemlilik Kavramı: Karar vericilerin kararlarını etkileyebilecek hususların gizlenmesi veya olduğundan farklı gösterilmesi,
- Özün Önceliği Kavramı: İşlemlerin muhasebeye yansıtılmasında özden önce biçimin göz önünde bulundurulması ve ön plana çıkarılması.

3.2. Muhasebe Standartlarının Belirlenmesi ve Düzenlenmesinde Tam Bağımsız Olunamaması

Dünya ekonomisindeki son gelişmeler ile birlikte işletme faaliyetlerinin uluslararası bir nitelik kazanması, çok uluslu şirketlerin faaliyetlerini artırması, sermaye piyasalarında yaşanan gelişmeler, yeni finansal araçların ortaya çıkması, işletmelerin finansal tablolarını daha şeffaf, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir ve güvenilir sunması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Çankaya ve Hatipoğlu, 2011: 62).

Bilindiği gibi muhasebe bilgi sisteminde, kavramların, ilkelerin ve esas alınan yöntemlerin belirlenmesi ve mali tabloların hazırlanması ve sunulması sürecine yönelik ilkelerin uygulanmasını sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaçları gerçekleştirmek için geliştirilmiş esaslar ve kurallar bütünü, muhasebe standartları şeklinde tanımlanmaktadır (Bayazıtlı vd., 2000: 193). Tarihsel anlamda bakıldığında ise, söz konusu standartların belirlenmesi sürecinde atılmış en önemli adımlardan birisi, ABD'de 1929 finansal krizine tepki olarak çıkarılmış "Menkul Kıymetler" (1933) ve "Menkul Kıymetler Borsası" (1934) yasalarıdır. "Menkul Kıymetler Borsası" yasasını uygulamak için ise Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu ("Securities and Exchange Commission"-SEC), kurulmuştur. Kuruluşunu takiben, muhasebe ile ilgili dokümanlar yayınlamış ancak muhasebe standartlarını belirleme noktasındaki rolünü daha ziyade denetim ve gözetim ile sınırlandıran bir görüntü çizmiştir (Başpınar, 2004: 42-43).

Muhasebe uygulamaları bağlamında her ülkenin kendine has ulusal düzenlemeleri bulunabilmektedir. Dünya ekonomilerinin ve sermaye piyasalarının gelişmesi ile birlikte küresel geçerliliği bulunan standart muhasebe uygulamalarına duyulan ihtiyaç artmıştır. Uluslararası Muhasebe Standartları/Uluslararası

Finansal Raporlama Standartları, işte bu ihtiyacı karşılamak adına, Avrupa Birliği (AB) ülkeleri başta olmak üzere, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, sınırlı düzeylerde olmakla birlikte, uygulanmaya başlanmıştır (Çankaya ve Hatipoğlu, 2011: 63).

Uluslararası Muhasebe Standartları, 1973 yılından 2000 yılına kadar Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (International Accounting Standards Committee-IASC) tarafından yayınlanmıştır. IASC 2001 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board-IASB) olmuştur (Korkmaz vd., 2007: 97). Bu kapsamda IAS isminden IFRS'ye geçilmiştir ve çıkarılacak yeni standartların IFRS adıyla yayınlanması kararı alınmıştır (Yalkın vd., 2006: 293).

İşletmeler, vergi ödememek için kârlarını ve aktiflerini olduğundan düşük gösterebilir veya vergi ödemekten kurtulmanın mümkün olmadığı durumlarda vergiyi erteleyebilir. Böylece, vergiyi az ödemiş veya vergiyi ötelemiş olurlar. Bazı işletmeler ise, kredi kullanmak veya hisse senedi satışı gibi yollarla sermayelerini artırmak isterler ve bundan dolayıdır ki aktiflerini ve kârlarını olduğundan yüksek göstermeye çalışırlar. Burada dikkat çeken ve ilginç olan ise, yapılan tüm bu işlemlerin muhasebe kural ve standartlarına uygun bir biçimde yapılıyor olmasıdır (Can, 2010: 29). Kısacası, yaratıcı muhasebe uygulamaları olarak bilinen bu tür uygulamaların muhasebe standartlarına ve kurallarına uygun bir biçimde yapılması, söz konusu standart ve kurallarda sıkıntı olduğu yönünde eleştirilere sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla, küresel krizin ardından muhasebe standartları ve bu standartları düzenleyen kurumlar sorgulanmaya başlanmıştır (Yılmaz, 2009: 6). Ayrıca, muhasebe standartlarının düzenleyiciler, menkul kıymetleştiriciler ve uygulayıcılar tarafından tutarsız bir biçimde ve yanlış uygulanması da finansal krize katkıda bulunmuştur (Kothari ve Lester, 2011: 27).

3.3. Yaratıcı Muhasebe Uygulamaları ve Manipülasyonlar

Yaratıcı muhasebe, muhasebe ilke ve standartlarından faydalanarak bir işletmenin daha iyi ya da daha kötü gösterilmesi, böylece yasal düzenlemelerin yarattığı boşlukların işletme lehine çevrilmesidir (Demir, 2014: 174). Yaratıcı muhasebe uygulamaları yasa ve mevzuat dışına çıkmadan; yasa, mevzuat, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve standartları içerisindeki esnekliklere ve boşluklara dayanarak muhasebe tekniği içerisinde tanımlanmış bazı yöntem ve kriterlerin kötü niyetle kullanımını içermektedir. Görünürde her şey ilgili mevzuat, yasa, muhasebe ilke ve kurallarına uygunken, özellikle mali tabloların

biçimi ve sunumu esnasında işletmenin mali yapısı hakkında yanıltıcı etkiler doğurmaya yönelik art niyetler bulunmaktadır (Can, 2010: 30-31). Bu sebeple yaratıcı muhasebeye ilişkin faaliyetler yasadışı işlemler olarak nitelendirilemez. İşletmeler, yaratıcı muhasebe uygulamalarını yasadışı işlemler yapmak için kullanmamakta, aksine kendi amaçlarına hizmet edecek biçimde yasal sınırlar içinde muhasebede var olan esnekliklerden yararlanmak için kullanmaktadır (Aygün, 2013: 51). Dolayısıyla yaratıcı muhasebe, hileli finansal raporlamada bir araç olarak kullanılmaktadır. Yaratıcı muhasebenin muhasebe hilesinden farkı, yapılan işlemlerin muhasebe kurallarına uygun olarak yapılmasıdır (Çıtak, 2009: 86).

Yaratıcı muhasebe uygulamaları kullanılarak işletmenin aktiflerinin değeri olduğundan daha fazla, kaynak yapısı daha güçlü, faaliyetleri daha düşük maliyetli, kârı/zararı olduğundan daha az veya daha fazla gösterilebilmektedir. Burada temel amaç; daha düşük vergi ödenmesi, daha yüksek kâr payı ödemeleriyle ortakların refahlarının artırılması, yöneticilerin daha başarılı gösterilerek daha fazla prim almaları, kreditörlerin ve potansiyel yatırımcıların ilgisinin daha fazla çekilebilmesi olarak sıralanabilir (Arı, 2008: 62-63; Gökgöz, 2012: 319-320). Finansal tablo manipülasyonlarıyla işletmeler, daha düşük vergiler ödeyerek haksız kazançlar sağlayabilir, kârlarının ve mali yapısının daha iyi gösterilmesiyle ortaklar ve yöneticiler hak ettikleri ücretlerden daha fazlasını sağlayabilirler. Dolayısıyla, yaratıcı muhasebe uygulamaları ve manipülasyonlarının, ekonomilerde ve işletmelerde finansal kriz ortamı oluşturabilmesi ya da krizin etkilerini derinleştirmesi kaçınılmaz bir hal alabilmektedir.

3.4. Denetim Yetersizliği, Yanıltıcı Finansal Raporlar ve Denetim Raporları

Denetim Kavramları Komitesi'ne göre; "Denetim, iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir" (Güredin, 2007: 11).

Bireysel ve kurumsal yatırımcılar, yatırım kararlarını aldıkları süreçte çoğunlukla şirketlerin mali tablolarını inceleme ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle söz konusu mali tabloların denetimden geçmiş olması yatırım yapılacak şirketin daha iyi değerlendirilmesine imkan tanımaktadır (Gökgöz, 2012: 321). Denetim sürecini yöneten ve yürütenler bağımsız denetim şirketleridir. Bağımsız denetim şirketleri, krizin daha fazla hissedilmesinin ve küresel boyuta ulaşmasının sorumlularından birisi olarak görülmektedir. Gerçeği yansıtmayan, yatırımcıları

ve diğer iç ve dış paydaşları yanıltan mali tabloların, denetimden geçerek yanıltıcı olmadıklarının onaylanması, denetim zayıflığı göstergesidir. Çünkü, finansal krizlerle birlikte batan büyük şirketler mercek altına alındığında, hepsinin finansal raporlarının denetimden geçtiği ve denetim raporlarının olumlu görüşler içerdiği görülebilecektir (Can, 2010: 39).

Küresel finansal krizin öncesine bakıldığında, şirketlerin bilançolarında finansal tablo kullanıcılarının tam olarak anlayamadığı türev ürünler olan forward, futures, swap gibi sözleşmeler ile hedge fonların önemli ölçüde yer alması ve finansal tabloların birtakım yöntemlerle gerçek durumu yansıtmayacak biçimde şişirilmesi önemli bir şeffaflık sorunu olarak görülmekteydi. Muhasebenin temel kavramlarından tam açıklama, önemlilik ve tarafsızlık kavramlarıyla da uyuşmayan bu tür uygulamalar, finansal krize neden olan en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Gökgöz, 2012: 319).

3.5. Gerçeğe Uygun Değer ile Değerleme

Gerçeğe Uygun Değer, geniş çaplı ve hala büyüyen muhasebe literatüründe destek gören anahtar bir konudur (Glavan, 2010). 80'li yıllarda ABD'de Saving-Loans Krizi yaşanmıştır. Muhasebe standartları çerçevesinde "Gerçeğe Uygun Değer" yaklaşımı bu kriz ile gündeme gelmiştir. Bankalar, o tarihlerde finansal yapılarının güçlü olduğu izlenimini vermek adına, finansal varlıklarını tarihi maliyetle kaydedip piyasa fiyatından satmak suretiyle öz kaynaklarını yüksek göstererek bilançoları manipüle etmekteydiler. Bu uygulamalar ile banka bilançolarının kalitesinin bozulması standart hazırlayıcılarını arayışlara sevk etmiş ve sonuç olarak Finansal Muhasebe Standartları Kurulu-Financial Accounting Standards Board (FASB) finansal varlık ve yükümlülükler ile ilgili olarak gerçeğe uygun değer kavramını geliştirmiştir (Özkan ve Terzi, 2009: 28). Uluslararası Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartlarında gerçeğe uygun değer, "karşılıklı pazarlık ortamında, bilgili ve istekli gruplar arasında bir varlığın el değiştirmesi ya da bir borcun ödenmesi durumunda ortaya çıkması gereken tutardır" şeklinde tanımlanmıştır.

Bu kavramı IASB (International Accounting Standards Board- Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu), "istekli ve bilgili taraflar arasında karşılıklı pazarlık ortamında bir varlığın el değiştirmesi ya da bir borcun ödenmesi durumunda ortaya çıkması gereken tutar" olarak tanımlarken, FASB (Financial Accounting Standards Board-Finansal Muhasebe Standartları Kurulu) "cari piyasada aralarında muvazaalı bir ilişki bulunmayan bilgili ve istekli taraflar arasında bir varlığın

ya da yükümlülüğün işlem günündeki değişimine konu olan fiyattır" şeklinde tanımlamaktadır (Aktaş ve Deran, 2006: 5-6). IASB ve FASB'ın tanımları incelendiğinde gerçeğe uygun değerin "piyasa değeri" olarak ifade edilen değere karşılık geldiği ifade edilebilir. FASB ve IASB'ın gerçeğe uygun değer belirlemesinde kullandıkları hiyerarşiler incelendiğinde (Aktaş ve Deran, 2006: 162-163), piyasa fiyatı gerçeğe uygun değeri temsil eden en iyi fiyattır.

Gerçeğe Uygun Değer Muhasebesi (FVA), standartta bilgili ve istekli taraflar arasındaki cari bir işlemde bir varlığın takas edilebileceği fiyat olarak tanımlanmaktadır (FASB, 2006); genellikle piyasaya göre hesaplama muhasebesi olarak da adlandırılmaktadır, bankaların ve diğer finansal kuruluşların varlıkların veya menkul kıymetlerin değerlemesini düzenli olarak güncelleme uygulamasıdır. Yükümlülükler için gerçeğe uygun değer muhasebesi, yükümlülüğü devretmek için yeni bir borçluya ödenecek tutar olarak tanımlanır (Masoud ve Daas, 2014: 161).

Varlıklar, geleneksel muhasebe sistemi açısından bakıldığında, edinme tarihlerindeki maliyet değeriyle değerlenirler. Bu değere ise "tarihi maliyet" adı verilir. Bu maliyet, söz konusu varlığın edinme tarihinde elde edilebilmesi amacıyla katlanılmış olan fedakârlıkların parasal karşılığıdır. Tarihi maliyet muhasebesi ile mali tablolarda gerçek durum olduğu gibi sunulmayabilir (gerçeği tam yansıtmayan bilgiler sunulabilir). Bununla birlikte bu durum, finansal tablo bilgilerinin güvenilirlik, ilgili olma ve en önemlisi de ihtiyatlılık gibi kavramlarına sıkı sıkıya bağlı kalan muhasebecilerin bulunması durumunda ortaya çıkmaktadır. Söz konusu kavramlardan ihtiyatlılık, tarihi maliyet muhasebesi ile oldukça ilişkili olup, gerçekleşmemiş zarar ve değer düşüklükleri gibi olayların kaydedilmesini, buna karşın gerçekleşmemiş kazanç gibi olayların kaydedilmemesini ifade eder. Bu açıdan bakıldığında, ihtiyatlılık kavramının "kötümser bir yaklaşım" olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Gerçeğe uygun değer ise, muhtemel kayıpların ve kazançların her ikisinin de kayda alınmasını gerektirir. İhtiyatlılık esasına dayalı muhasebe sistemlerinde, "Bir varlık, tarihi maliyet ya da tarihi maliyetten daha düşük bir değerle mali tablolarda raporlanır" görüşü de yer almaktadır. 2007 yılından itibaren küresel finansal piyasaları uzun süreli bir istikrarsızlık sürecine girmiştir. Birçok finansal kuruluşun birleştirilmesi veya iflası ile sonuçlanan istikrarsızlık süreci, gelişmiş bir piyasada başlayarak gelişmekte olan ekonomilere hızlı bir biçimde yayılmış ve dünya ekonomileri genelinde makroekonomik risklerin artmasına sebebiyet vermiştir. Kriz döneminde kredi riskinde ve likidite riskinde büyük artış yaşanırken, varlık fiyatlarında tarihsel düşüşler görülmüştür. Kriz sürecinde tüm ekonomik ve finansal dengelerin bozulduğu göz önünde bulundurulduğunda, bir finansal

varlığın ya da borcun gerçeğe uygun değerini tespit edebilmek oldukça zor olacaktır (Teraman, 2013: 57). Piyasaların yükseldiği bir ortamda gerçeğe uygun değer yöntemi ile değerleme, kârı ve varlıkları arttırırken aksi durumda düşüşü hızlandırıcı bir etki de yapabilmektedir. Bu durum ise şu anda olduğu gibi küresel anlamda finansal kriz - likidite krizi - reel sektör krizini tetikleyebilmektedir (Teraman, 2013: 59).

Gerçeğe uygun değer muhasebesi, dünya çapında muhasebe uygulamalarının yakınsamasını tehdit etmekte ve son finansal krize katkıda bulunan faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının (IFRS) gerçeğe uygun değer muhasebesini benimsediği göz önünde bulundurulduğunda, bu finansal kriz gerçeğe uygun değer muhasebesinin, dünya çapında finansal raporlamaya uygunluğu konusunda endişeleri artırmaktadır (Mala ve Chand, 2012: 21).

2008 küresel finansal krizi, finansal raporlamanın finansal gerileme dönemlerindeki rolüne dikkat çekmiş ve bütün dünyada genel basından politika yapıcılara kadar düzenleyicileri, standart belirleyicileri ve akademisyenleri içeren büyük bir tartışmaya yol açmıştır. Kriz döneminde, Gerçeğe Uygun Değer Muhasebesi, 2008 krizine katkıda bulunan olaylar dizisinde sık sık önemli bir belirleyici olarak ilan edildiği için uzun süredir tartışılan bir konu olmuştur. Pek çok yorumcu, bankaların finansal tablolarındaki finansal araçları raporlamak için bir ölçüm yaklaşımı olarak gerçeğe uygun değer muhasebesini eleştirmektedir. Gerçeğe uygun değer muhasebesine yönelik tartışmanın odak noktası, gerçeğe uygun değer uygulamasının gerilemeyi yoğunlaştırıp, finansal istikrarı düşürüp firmaların mali tabloları ve karlılığı üzerinde döngüsel etkilere neden olup olmayacağıdır (Menicucci ve Paolucci, 2017: 41). Menkul kıymetleştirmelerle ilgili gerçeğe uygun değer muhasebesi, menkul kıymetleştirme işlemlerinde kaydedilen gelir ve kazançların kazançları şişirmesi ve varlık bakiyelerini fazla göstermesi nedeniyle, finansal krize potansiyel bir katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Kothari ve Lester, 2011 :10).

Gerçeğe uygun değer muhasebesi, idealleştirilmiş koşullar altında varsayımsal bir piyasa fiyatı oluşturmakta ve bu durum gerçeğe uygun değer muhasebesinin piyasaya dayalı bir değer ölçüsü olduğunu göstermektedir. Bundan dolayı, gerçeğe uygun değer muhasebesinin finansal krizin derinleşmesinde önemli bir rol oynadığını iddia eden görüşler ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, gerçeğe uygun değer muhasebesi en son kredi krizinden sorumlu tutulmuş, sıklıkla "günah keçisi" olarak görülmüş ve 2007/2008 döneminde ABD'deki finansal kurumlarda yaşanan zorluğu daha da kötüleştirmiş ve hızlıca dünya çapında küresel finansal krize dönüşmüştür (Masoud ve Daas, 2014: 161).

Bir dizi akademik ve akademik olmayan çalışma, gerçeğe uygun değer muhasebesinin bir finansal krize yol açtığını ve bunu şiddetlendirdiğini, bu durumun ise finansal kurumların öz sermaye pozisyonlarını baltaladığını ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda, gerçeğe uygun değer karşıtlarına göre, bankaların mali tablolarında finansal enstrümanlar tanınırken gerçeğe uygun değer uygulanmasının, kriz sırasında döngüselliği ve varlık satışlarının kısır döngüsünü tetikleyerek finansal kargaşayı hızlandırdığı düşünülmektedir (Menicucci ve Paolucci, 2017: 43). Gerçeğe uygun değer ve varlık değerlerinin, piyasa canlı iken bankaların baskılarını artırmalarına izin vermesi ve bunun da finansal sistemi daha savunmasız ve finansal krizleri daha şiddetli hale getirmesi bir tartışma konusu olmuştur (Masoud ve Daas, 2014: 162).

Özetle, küresel finansal krize birçok faktör neden olmuştur. Gerçeğe uygun değer muhasebesi kurallarının kötüye kullanılması ve doğru uygulanmamasının da bu faktörlerden biri olarak kabul edilebilir.

Sonuç

Küresel ekonomik sistem, 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı'ndan dan bu yana çeşitli finansal krizlerle karşı karşıya kalmıştır. Küresel finansal krizleri doğuran birçok neden bulunmaktadır. Yakın tarihte yaşanan küresel finansal krizlere bakıldığında; 2008 yılında ABD'de düşük gelirli kesime yüksek faizle verilen Mortgage kredilerinin geri ödemelerinde yaşanan sorunlar emlak sektörünün çökmesine ve bunun sonucunda da finans sektöründe büyük çaplı iflasların yaşanmasına neden olmuştur. Uluslararası Para Fonu'na (IMF) göre, "Büyük Buhran" dan bu yana en ciddi ekonomik ve finansal çöküş yaşanmıştır. Yaşanan bu kriz tüm dünyayı etkilemekle birlikte krizden en çok etkilenen gelişen ülkeler olmuştur. Çin'de ortaya çıkan ve sonrasında bu zamana kadar görülmemiş hızda dünya çapına yayılan pandemi sonrasında arz ve talep olmak üzere ikiz şok olarak adlandırılan bir kriz sürecine girilmiştir (Arslan ve Bayar, 2020: 92). Burada ikiz şok şeklinde tanımlanan kriz ile anlatılmak istenen, reel sektörden kaynaklanan üretim veya arz kesintisinin işgücü piyasasını ve finansal piyasaları etkileyerek talepte artışa neden olmasıdır. Esasen bu iki şok çeşidine finansal şoku da dahil etmek gerekmektedir. Bu bağlamda Covid-19 pandemisi ile ortaya çıkan üçlü bir şok şeklinde tanımlanabilir. Bu kriz, ansızın meydana gelen, ulusal veya yerel temelli olmakla birlikte küresel ölçekte hızla yayılan ekonomik veya finansal kaynaklı olmayan fakat dünya çapında olumsuz etkilerinin ekonomik ve finansal alana hızla nüfus ettiği alışılmadık bir krizdir. Bu salgın sürecinde insan sağlığı ile

birlikte ülkelerin ekonomik ve finansal durumları daha fazla ön planda olmuştur. Covid-19 salgınının getirdiği küresel kriz ile birlikte ülke ekonomileri daralmış, işsizlik oranları artmış, uluslararası ticaret hareketleri azalmış ve finansal sektör açısından dünyada çok ciddi bir şekilde ekonomik kriz patlak vermiştir.

Bu çalışmada, klasik yaklaşımların dışına çıkılarak literatürde eksikliği hissedilen bir konuya değinilmeye çalışmıştır. Bu amaçla özellikle yabancı literatürden yararlanılarak, küresel finansal krizin muhasebe temelli nedenleri ele alınmıştır. Çalışmada giriş bölümünü takiben, finansal kriz kavramına değinilmiş devamında ise etkisi dünya çapında hissedilen yakın geçmişteki belli başlı finansal krizler hatırlatılmıştır. Sonraki başlık altında ise finansal krizlere neden olan muhasebe temelli faktörlere değinilmiştir.

Muhasebe temelli faktörler bir domino etkisi yaratarak küresel finansal krize neden olabilmektedir. Bu çalışmada değinilen söz konusu faktörler literatürde daha önce yapılmış çalışmalarda (Can, 2010; Seldüz, 2014) vurgulanan faktörlerdir. Bunlar; muhasebe uygulamalarında temel kavramlardan ve ilkelerden uzaklaşılması, muhasebe standartlarının belirlenmesi ve düzenlenmesinde tam bağımsız olunamaması, yaratıcı muhasebe uygulamaları ve manipülasyonlar, yanıltıcı finansal raporlar ve denetim raporları, şeffaflık sorunu ve denetim yetersizliği, gerçeğe uygun değer ile değerleme başlıkları altında özetlenmektedir.

2008 küresel finansal krizinin, hali hazırda kullanılmakta olan muhasebe ve denetim sistemi ve bu sistemlerin uygulamalarından kaynaklandığı sonucuna varıldığında, çözümün muhasebe ve denetim bağlamında aranması söz konusu olacaktır. Bu noktada muhasebe ve denetimin, krizden sorumlu tutularak, esas kimliğine büründürülmesi ve en azından söz konusu krizin günümüzde belirli düzeylerde yansımalarını gördüğümüz olumsuzlukların önüne geçecek girişimlere katkıda bulunması ve tüm toplumun çıkarlarını gözetmesi gerekir. Bu noktada Can (2010) tarafından yaklaşık 11 yıl önce yapılan çalışmada, istenen durumun "muhasebe ve denetim sistemlerinin küresel krizlerin ortaya çıkmasını önleyebilecek yapıda yeniden tasarlanmaları" olduğu vurgulanmıştır. Gelinen noktada tavsiye edilen düzenlemelerin tam anlamıyla gerçekleşmediği söylenebilir.

Finansal skandallardan ekonomik krize uzanan süreç içerisinde muhasebe temelli faktörlerin bir domino etkisine sahip oldukları varsayılırsa, öncelikle esas nedenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çözüm önerileri sunulmalıdır. Krize neden olan muhasebe temelli faktörlerden muhasebe hileleri ve yaratıcı muhasebe uygulamaları göz önünde bulundurularak, yasalardaki ve muhasebe ve finansal raporlama standartlarındaki boşlukların doldurulması gerekmektedir.

Şirketlerin denetim mekanizmalarının daha da güçlü bir yapıya kavuşturulması, bu konuyla ilgili yasaların güncellenmesi de önemli bir husustur. Şirketlerin finansal raporlarında şeffaflık ve gerçeği yansıtma durumu sağlanmalı ve güvenli bir işleyiş elde edilmelidir. Şirketlerde kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı benimsenmeli ve bunun için de muhasebe meslek etiği ilkelerine göre hareket edilmelidir. Muhasebe meslek etiği ise yasal yaptırımlarla büyük ölçüde desteklenmelidir.

Bu çalışma, muhasebe ve finansal kriz arasındaki ilişki bağlamında araştırmalar yapan araştırmacılar ve politika yapıcılar için yararlanabilecekleri bir kaynak olarak tasarlanmıştır. Çalışmada finansal krizlerde muhasebenin nasıl bir rol oynadığı literatürden hareketle özetlenerek sonraki çalışmalara ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Kaynakça

Aktaş, R. ve Deran, A. (2006). "Fair Value" Karşılığı Olarak Gerçeğe Uygun Değer Kavramı ve Tespit Hiyerarşisi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 153-166.

Al, A. (2013). Finansal Krizin İşletmelerde Muhasebe Sistemi Üzerine Etkileri (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arensman, R. (1997). Economy Stall in Thailand Has a Familiar Look. The Denver Post, November 2.

Arı, M. (2008). *Finansal Raporlamada Güvenilirlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Arslan, İ. ve Bayar, İ. (2020). "Covid-19 Salgını, Ekonomik Etkileri ve Küresel Ekonominin Geleceği", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 2020 Special Issue, 87-104.

Artar, O.K. ve Sarıdoğan, A.A. (2012). "Küresel Finansal Krizin Türkiye'de Bankacılık Sektörü Mali Yapısına Etkileri", Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı: 2, 1-17.

Aygün, D. (2013). "Yaratıcı Muhasebe Stratejileri*", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 49-69.

Batırel Ö.F. (2008), "Global Ekonomik Kriz ve Türk Kamu Maliyesi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 7(13), 1-9.

Başpınar, A. (2004). "Türkiye'de ve Dünyada Muhasebe Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış", *Maliye Dergisi*, (146), 42-57.

Bayazıtlı, E., Nalbantoğlu, R., Sayılgan, G., Gürdal, K. ve Çelik, O. (2000). *Küreselleşme, Avrupa Birliği ve Muhasebe Mesleğinde Yeni Ufuklar*. İzmir: İzmir Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayını.

Białek, N. (2015). "Causes of The Outbreak of the Eurozone Crises: The Role of the Usa and the European Central Bank Monetary Policy". e-Finanse, 11(2), 47-63.

Buckley, R. P., Avgouleas, E. ve Arner, D. (2020). Three Decades of International Financial Crises: What Have We Learned and What Still Needs to be Done?

Blustein, Pç (1997). "Investors Reconsider Big Emerging-Markets Bets." The Washington Post, July 20.

Can, A.V. (2010). "Krizin Muhasebesi ve Muhasebenin Krizi", Mali Çözüm, Sayı: 97, 21-48.

Claessens, S. ve Köse, M. A. (2013). "Financial Crises: Review and Evidence", Central Bank Review, 13(3), 1.

Çankaya, F. ve Hatipoğlu, O. (2011). "Türkiye'de Uluslararası Muhasebe Standartları'nın Uygulanabilirliğini Etkileyen Faktörlerin Meslek Mensuplarınca Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4(7), 61-89.

Çıtak, N. (2009). "Yaratıcı Muhasebe Hileli Finansal Raporlama mıdır?", *Mali Çözüm*, Sayı: 91, 81-112.

Demir, Ş. (2014). "Muhasebe Hataları ve Hileleri İle Bunlara Dair Yaptırımların Yasal Mevzuat Kapsamında Değerlendirilmesi", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 16(1), 169-183.

Dinç, E. ve Varıcı, İ. (2008). "Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Düzeyine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 67-85.

Doğanalp, N. (2014). Finansal Krizlerin Gelişmekte Olan Ülke Ekonomileri Üzerine Etkileri: Türkiye Örneği (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Dullien, S. (2010). *The Financial and Economic Crisis Of 2008-2009 and Developing Countries*. Edited by Sebastian Dullien...[et al.]. New York: Geneva: United Nations.

Dünya Bankası. 1998. Global Development Finance, Vol. 1. Washington, DC.

Edison, H.J., Levine. R., Ricci, L. ve Sløk, T. (2002). International Financial Integration and Economic Growth, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, No. 9164.

Ellul, A., Erel, I. ve Rajan, U. (2020). "The COVID-19 Pandemic Crisis and Corporate Finance", *The Review of Corporate Finance Studies*, 9(3),421-429.

FASB Financial Accounting Standards Board (2006). Statement Of Financial Accounting Standards No. 157, Fair Value Measurements. FASB, Stamford, CT.

Feldstein, M. (1999). "A Self-Help Guide for Emerging Markets", Foreign Affairs, March/April.

Glavan, S. (2010). "Fair Value Accounting In Banks And The Recent Financial Crisis", Estabilidad Financiera, Bancode Espana, 19, 53-70.

Gökgöz, A. (2012). "Küresel Finansal Krizin Muhasebe Temelli Nedenleri Bağlamında Kurumsal Yönetim ve Muhasebe Meslek Etiğinin Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 313-331.

Güredin, E. (2007). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Hatunoğlu, Z. ve Güneş, N. (2012). "Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkileri", II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, 238-244.

Hiç M. (2009). *Küresel Ekonomik Kriz ve Türkiye*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları, No.62.

IMF (2010). World Economic Outlook. Washington, DC, July (update)

Kindleberger, C.P. (1978). *Manias, Panics, and Crashes - A History of Financial Crises*. London and Basingstoke: The MacMillan Press.

Korkmaz, E. ve A. Tay (2010). "Küresel Kriz, Türkiye'ye Etkileri ve Çözüm Önerileri", https://www.esfenderkorkmaz.com/kueresel-krz-tuerkyeye-etkler-ve-coezuem-oenerler/, Erişim: 20.04.2020.

Korkmaz, T., Temel, H. ve Birkan, E. (2007). "Uluslararası Muhasebe Standartları ve Kobi'lere Etkileri", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 36, 96-105.

Kothari, S.P. ve Lester, R. (2011). "The Role of Accounting in the Financial Crisis: Lessons for the Future", Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=1972354 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1972354.

Mala, R. ve Chand, P (2012). "Effect Of The Global Financial Crisis On Accounting Convergence", Accounting and Finance, 52, 21-46.

Masoud, N. ve Daas, A. (2014). "Fair-Value Accounting's Role in the Global Financial Crisis?: Lessons for the Future", International Journal of Marketing Studies, 6(5), 161-171.

Menicucci, E. ve Paolucci, G. (2017). "Fair Value Accounting within a Financial Crisis: An Examination of Implications and Perspectives", International Journal of Business and Social Science, 8(2), 41-56.

Mishkin, F.S. (1996). Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective (No. w5600). National Bureau of Economic Research,

Özdemir, S. ve Elitaş, C. (2013). "Kurumsal Yönetim İlkelerinden Şeffaflık Kavramının Muhasebe Bilgi Sistemindeki Bilgi Kalitesine ve Muhasebe Eğitimine Etkileri", XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 24-28 Nisan, 29-44.

Özkan, G.F. (2008). "Küresel Mali Kriz: Makroekonomik Bir Yaklaşım", BDDK Küresel ve Uluslararası Finansal Sistemde Yeni Mimari Arayışları Konferansı, İstanbul.

Özkan, M. ve Terzi, S. (2009). "Gerçeğe Uygun Değer Ölçümünün Uluslararası Muhasebe Standartları ve Amerikan Muhasebe Standartları (SFAS) Açısından İncelenmesi", Sayı: 92, 23-50.

Pedro, I. (2014). Why Financial Systems Fail?, Understanding Monetary Policy Series, No:41, Central Bank of Nigeria.

Raz, A. F., Indra, T. P., Artikasih, D. K. ve Citra, S. (2012). "Global Financial Crises and Economic Growth: Evidence From East Asian Economies", *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, 15(2), 35-54.

Rosier, B. (1991). *İktisadi Kriz Kuramları* (Çeviren: Nurhan Yentürk). İstanbul: İletişim Yayınları.

Seldüz, H. (2014). Finansal Skandallardan Ekonomik Krize Muhasebe Temelli Faktörlerin Domino Etkisi (Küresel Finansal Krizden Borç Krizine: Nedenler, Etkiler ve Beklentiler Kitabı içinde bölüm, bölüm sayfaları 157-192). Bursa: Ekin Yayınevi.

Sevilengül, O. (2007). *Genel Muhasebe.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Stanford, J. D. (2010). "Six Financial Crises: Are There Common Threads", In APEBH Conference: Financial Crises in Historical Perspective, Wellington.

Teraman, Ö. (2013). "Gerçeğe Uygun Değer Gerçekten Gerçeğe Uygun mu?", *İAÜ Busines Review*, 55-60.

Xu, H. (2003). Critical Success Factors For Accounting Information Systems Data Quality. (Doctor Of Philosophy), Faculty of Business Queensland Division University of Southern Queensland, Toowoomba, Australia.

Yalkın, Y.K., Demir, V. ve Demir, D. (2006). "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Türkiye'de Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi", Dünya Muhasebe Kongresi, 291-307.

Yılmaz, F. (2009). "Finansal Kriz ve Muhasebe: Suçlu Muhasebe Standartlarımı?", XIII. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu, 18-22 Kasım, KKTC.

Yücel, F. ve H. Kalyoncu (2010). "Finansal Krizlerin Öncü Göstergeleri ve Ülke Ekonomilerini Etkileme Kanalları: Türkiye Örneği", *Maliye Dergisi*, Sayı: 159, 53-69.

14. Bölüm

Sağlık Alanında Kriz ve Kriz Yönetimi

Ufuk Karadavut - Neslihan Özdemir

Giriş

İnsanoğlu yaratıldığı günden bu yana iki temel konunun iyileştirilmesi için gayret sarf etmiştir. Bunlardan birincisi tehlikelerden uzak yaşama isteğinden doğan güvenlik, diğeri de hastalık ve sıkıntılardan uzak yaşama isteğinden kaynaklanan sağlıktır. Her ikisi de birbirinden önemli konular olmuştur ve halen daha önemini korumaktadırlar. Her iki sektör de oldukça dinamik bir yapıya sahiptirler. Sahip olduğu bu dinamik yapı sebebiyle sağlık alanında hem ulusal hem de uluslar arası düzeyde sürekli değişimler yaşanmakta ve buna bağlı olarak da öngörülemeyen, olma olasılığı ve ortaya çıktığı taktirde olası etkileri önceden tahmin edilemeyen riskler, tehditler ve olaylarla da karşılaşılabilmektedir. Özellikle hızlı nüfus artışı, toplumsal olaylar, ekonomik sebepler veya savaşlardan dolayı yaşanan düzensiz göçler ve düzensiz şehirleşme gibi nedenler, sağlık hizmetlerine olan talebin planlamaların ve öngörülerin çok üzerinde gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bu hızlı ve değişken talep artışı sonucu oluşan yeni koşullar, sağlık sisteminin uyum sağlayamamasını, talebe cevap verememesini ve dolayısıyla da bir kriz durumuna neden olan bir dizi olayların gelişmesini tetiklemektedir. Efstahio (2008) bu olayların birbirinden bağımsız olarak düşünülemeyeceğini belirtmektedir. Sağlık sisteminin gerektiği şekilde uygulanmasını etkileyebilecek olan bütün uygulamaları kriz olarak algılayanlar olsa da bunun doğru olmadığını belirten araştırmacılar da bulunmaktadır (Garfield, 2007; Panos ve ark, 2009). Sağlık sisteminde asıl olan insan olduğundan ya

da olması gerektiğinden oluşabilecek kriz durumlarına hazırlıklı olunması gerekmektedir. Bunun içinde hem niteliksel ve hem de niceliksel olarak koordineli bir şekilde hazır olunması gerekmektedir.

Krizler elbette beklenilmeyen ya da hazır olunmayan durumlarda ortaya çıkmaktadır. Hazır olunmadığı taktirde de krizlerin olumsuz etkileri yıkıcı olabilmektedir. Elbette bu yaşanan krizin özelliğine ve sektörü hangi konumda yakaladığına göre değişecektir. Krizler genel olarak örgütleri hazırlıksız yakalar. Ancak sürekli çevredeki değişimleri gözlemleyen ve analiz ederek gerekli akılcı politikaları üretim bunları başarılı bir şekilde uygulayan örgütler krizlere hazırlıklı olmaktadırlar. Örgütün faaliyet gösterdiği alan yaşanılan krizden etkilenme şeklini ve boyutlarını değiştirebilir. Özellikle gerektiği şekilde yapılanmamış hem iç hem de dış iletişimde sorunlar yaşayan örgütlerde krizin etkileri çok daha büyük ve yıkıcı olabilmektedir. Krizden etkilenme de devlet ve özel sektörde farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Devlet kurumları yaşanılan krizlerden daha az etkilenirken, özel sektör çok daha derinden etkilenmektedir. Ülke içinde yaşanan ekonomik koşulların yanı sıra yürütülen ilişkilerin iç içe olması nedeniyle; yaşanılan krizlerde gözlenen değişiklik krizin boyutlarında da değişikliğe sebep olmaya başlamıştır. Hızla gelişen teknoloji ve iletişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme olgusu, dünyanın herhangi bir yerinde patlak veren bir krizin, tüm ülkeleri derinden etkileyebilecek potansiyele sahip olmasına neden olmuştur.

1. Sağlık Krizinin Çok Yönlülüğü

Sağlık alanında yaşanan krizlerin toplumsal yansımaları da daha fazla olmaktadır. Eğer yöneticiler konu hakkında yeterli bilgiye ve deneyime sahip değillerse krizi yönetmeleri oldukça zor olmaktadır. Çünkü insan hayatı önemli bir konudur ve bireylerin öncelikleri sağlıkla ilgilidir. Subbarao, Lyznicki & Hsu (2008) başarılı yöneticilerin ancak kriz zamanındaki yönetim performansları ile belirlenebileceğini belirtmişlerdir. Zaman zaman küçük çaplı krizlerin ortaya çıkması, yöneticilerin kriz yönetim süreçlerine aşina olabilmeleri ve yönetebilmeleri açısından faydalı olabilmektedir. Krizler yöneticileri ve çalışanları eğitirler ve ilerisi için hazırlarlar. Ancak bu hazırlığın ve eğitimin pahalıya mal olmaması gerekmektedir. Eğer yöneticiler oluşturdukları ekip ve çevresinde yer alan çalışanlara gerekli olan güveni verebilirlerse krizden daha rahat bir şekilde çıkabilmektedirler. Bunun içinde öncelikle yöneticilerin açık olması, rolleri ve sorumlulukları net bir şekilde belirlemesi, adil olması, çalışanlara karşı saygılı olması, onlara değer vermesi, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesi, başarıları kabul

edip pekiştirmeye çalışması ve yapılan hataları ise cezalandırıcı şekilden uzak bir şekilde ikna yoluyla halledebilir bir kapasiteye sahip olması gerekmektedir.

Elbette bunları yaparken yöneticinin görev, yetki ve sorumluluklarını da unutmaması gerekmektedir. Çünkü yönetici görev yaptığı organizasyonda işlerin gerektiği şekilde yürüyebilmesi için belli kurallara uyulmasını sağlamak ve gerekli disiplin kurallarını uygulamak zorundadır. Bunun için yapılan hatalar ve yanlış davranışlar karşısında sakin kalınması ve yapıcı eleştiriler yaparak hata sahiplerini ikna etme yoluna gidilmesi önceliği olmalıdır. Yönetici bulunduğu sağlık örgütünün adeta bir komutanıdır ve kriz aşamasında ordusunu en iyi şekilde yönetebilecek stratejileri belirlemekle yükümlüdür (Bice ve Brown, 2008).

Krizler, adından da anlaşılacağı gibi normalin dışında gelişen olayları kapsamaktadır. Olağanüstü olarak kabul edilen olayların görülmesi, çok sık karşılaşılan bir durum değildir. Çok nadiren yaşanır ve belli bir süre sonra kriz dönemi atlatılarak normale dönülmeye başlanır. Sağlık açısından krizler diğer alanlara göre biraz daha farklılık gösterir. Sağlık alanında ortaya çıkan krizler, diğer krizlerin aksine, insan hayatını da tehdit eder. Bununla birlikte ciddi çevresel, sosyal ve ekonomik tahribatlara da neden olabilir. Dolayısıyla sağlık alanında yaşanan bir kriz sadece sağlık alanı ile sınırlı kalmamakta, genel anlamda toplumu da tehdit etmektedir. Günümüzde yaşanılan Covid 19 benzeri pandemiye sebep olabilecek büyüklükteki hastalıklar başta olmak üzere kitlesel ölümlere neden olabilen salgın hastalıklar, büyük çaplı doğal afetler, terör saldırıları, trafik kazaları, iç çatışmalar ve savaşlar bu içerikte değerlendirilmektedir. "Olağanüstü durum" olarak nitelendirilen bu dönemlerin sürekli olarak yapılan ve yaşanılan olağan yöntemler ile çözümlenmesini beklemek ve bu şekilde çözmeye çalışmak doğru olmayacağı gibi başarı şansı da olmayacaktır. Başarılı olunabilmesi için öncelikle krize hazırlıklı olmak gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de sürekli iç ve dış çevredeki değişimlerin gözlemlenmesi, analiz edilmesi ve olası krizlerin tespit edilip ona göre kriz yönetim stratejilerinin, planlamaların yapılması ver kriz baş gösterdiğinde de planlandığı şekilde uygulanması, uygulama sürecince de yine sürekli iç ve dış çevrenin gözlemlenmesi, belirlenen stratejilerin ve planların değişikliklere göre gözden geçirilmesi gerekmektedir.

2. Krizi Tanımak ve Tanımlayabilmek

Kriz yönetiminde en önemli konu krizi tanımlayabilmek ve buna göre gerekli eylem planını hazırlayabilmektir. Yöneticiler genel olarak kriz kavramını tam olarak algılamakta ya yetersiz kalmaktalar ya da basite alarak olağan davranışlara

devam etmektedirler. Elbette bu durum işlerin çözümünü daha da zorlaştırmaktan başka bir işe yaramamaktadır. Yaşanılan bir olayın kriz olabilmesi için şu dört koşulu bünyesinde taşıyor olması gerekmektedir (Akkuş, 2020).

Bunlardan ilki;

- Yaşanılanların bir tehdit unsuru olması gerekir. Sadece insanlar değil aynı zamanda örgütler için de ciddi bir tehdit oluşuyorsa bu kriz kapsamında değerlendirilir.

Bir diğeri ise;

- Riskin oluşmasıdır. Karşılaşılan sorunlar oldukça kapsamlı olabileceği gibi örgütün bütününü riskin içine sokabilecek kadar büyükse bu risk olarak kabul edilmektedir. Örgütün küçük bir bölümünü etkiliyor ve ciddi tehdit oluşturmuyorsa risk kapsamının dışında değerlendirilir.

Bir diğeri ise;

- Belirsizlik ortamının oluşmasıdır ki belki de yaşanabilecek en önemli sorun budur. Beklenilenin tahmin edilemediği durumlar olarak tanımlayabileceğimiz belirsizlik hali yaşanabilecek en kötü durumdur. Eğer belirsizlik yüksek seviyede ise artık kriz ortamı oluştuğunu düşünmemiz gerekir.

Kriz kavramının son unsuru ise;

- Olağan dışı gelişmesidir. Bunu beklenmedik olayların yalanması olarak da açıklamak mümkündür. Ancak ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın alışılagelmiş işlemlerin ötesine geçildiğinde beklenmedik olayların görülmesi oranı artar. İşte bu noktada riskin oluşması kaçınılmaz hale gelir.

Yöneticiler kriz öncesinde farklı sebeplerden dolayı yanlış kararlar alabilmektedirler. Bu her zaman olasıdır. Örgütlerde kararlar bir kişi tarafından alınabileceği gibi bir grup tarafından da alınabilir (Panos ve ark., 2009). Alınan kararın nesnellikten uzak ve yanlı olması, çözüm odaklı olmaması, başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Bu durumun engellenmesi için yöneticilerin olası durumlar için farklı senaryolar geliştirmesi, özellikle kriz emarelerini iyi belirlemesi ve gözlemlemesi gerekmektedir. Böylece hem doğal afetler ve kazalar gibi herhangi belirgin bir belirtisi olmadan ortaya çıkan krizler hem de belli emareler göstererek ortaya çıkan krizleri yönetebilmek mümkün olmaktadır. Yöneticilerin kriz öncesinden yaşadıkları en büyük sorun olayları tam olarak görememe ya da gördüklerini tam olarak kavrayamamadır. Sorunların var olduğu bilinmesine karşın sorunun görmezden gelinmesi veya ötelenmesi örgüt

içindeki birlikteliği ve başarıyı engelleyebilmektedir. Özellikle karar alma mekanizmalarının ciddi olarak zarar görmesi ile sonuçlanan bu aşamada yöneticiler adeta yönetimsel körlük yaşamaktadırlar (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010). Yönetimsel körlük var olanı görememe veya görmek istememe olarak tanımlayabiliriz. Yöneticiler genel olarak görev yaptıkları örgütlerde sorunlar ile mücadele ederek düzeltmek yerine daha kolay olan görmezlikten gelmeyi tercih etmektedirler. Bunun sonucunda da kriz anında çaresiz kalabilmektedirler.

Yönetimsel körlük beraberinde yönetimsel bakış zafiyetini beraberinde getirmektedir. Bunun sonucu olarak da bir hareketsizlik başlamaktadır. Krizi önleme ya da etkilerini hafifletmek için tedbirler almak yerine başkalarının ne yapacağını izleyerek vakit geçirmeyi tercih etmektedirler. Bu durum yöneticilerin gerekli bilgi ve deneyim bakımından yetersiz olduklarında geçerli olmaktadır. Yapılması gerekenlerin özellikle yöneticinin konumunu zora düşürme riski gibi başka bir riski ortaya çıkarma ihtimali, yapılacakların ileriye doğru ertelenmesine sebep olabildiği gibi hiç yapılmamasına da sebep olabilmektedir. Her iki durumda da örgüt kriz yönetiminde başarısız olmaktadır. Belki yönetici yerinde kalarak bireysel başarı göstermektedir ancak örgütsel olarak başarısız olunmaktadır. Bazen de özellikle deneyim eksikliği ve bireysel olarak konumunu koruma iç güdüsü yöneticinin yanlış kararlar almasına sebep olabilmektedir. Alınan her yanlış karar bir sonraki kararı da doğrudan etkileyebildiğinden, zincirleme olarak hatalı kararlar alınarak yanlış işlerin yapılmasına sebep olabilecektir.

Sağlık alanında yaşanan krizlerde özellikle üst yönetimin tutum ve davranışları daha belirleyici olmaktadır. Alt yöneticiler bütün dikkatlerini üst yöneticinin alacağı kararlara odaklamaktadır. Alt yöneticiler alacakları kararların üst yönetimin alacağı kararlar ile çelişmemesine dikkat etmektedir. Bu nedenle de insiyatif almaktan çekinmekte veya çok cılız ve etkisiz kararlar almaktadır. Üst yönetimin krizi oluşturan faktörler hakkında yeterli bilgi birikimine ve neler yapılabileceği konusunda yeterli deneyime sahip olmaması nedeniyle ciddi açmazlar yaşanabilmektedir. Üst yönetimin sahip olduğu değer yargıları ve kültürel yapı da yönetim felsefesi içinde değerlendirilmelidir. Bu açıdan bakıldığında bu faktörlerin de kriz yönetiminde etkili oldukları görülmektedir. Karar verme bir süreçtir ve ne kadar hızlı ve doğru kararlar verilirse o derece başarılı olunmaktadır.

Normal koşullar altında karar verme çok daha kolay olmaktadır. Ancak kriz anında büyük bir psikolojik değişim yaşanmakta ve karar almak için çok kısa süre gerekmektedir. Çünkü normal ortamlarda herhangi bir olay gerçekleştiğinde o konu hakkında bilgi toplanır, toplanan bilgiler değerlendirilir ve yapılması

gerekenlere karar verilir. Kısa zaman içinde bireyler ve birimler arasında çok hızlı veri ve bilgi akışının sağlanması gerekir. Ancak kriz dönemlerinde bu çoğunlukla mümkün olmaz. Krize hazır olmayan birimler bunu daha yüksek yoğunluklu olarak yaşarlar.

3. Kriz Anındaki Örgütsel Sıkıntılar

Kriz anında sağlık örgütlerinde bazı sıkıntılar da görülmektedir. Bunların başında, organizasyonda görev yapan personel arasında ciddi bir gerilim yaşanmasıdır. Gerilim işlerin aniden olağanın dışına çıkması ve kısa zamanda büyüyüp iş yükünün oluşmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi bakımından şikayetler artmakta ancak çözüm çok yavaş gelmekte veya yöneticiler bunu çözmek yerine zamana bırakarak kendiliğinden çözümlenmesini beklemektedirler. Her iki durumda da en büyük zararı çalışanlar görmektedir. Bu durumun, psikolojik olarak tahribat yaşanabilecek seviyelere gelebileceği belirtilmektedir (Tutar, 2000). Bunun önüne geçebilmek için önceden plan ve program yaparak yaşanabilecek gerilimlerin en alt düzeyde tutulmasına çalışılmalıdır. Gerilimin sıfır olması gibi bir durumun olamayacağı açıktır. Ancak bunu azaltmak akıllı ve iş bilen yöneticilerin görevidir. Özellikle bu dönemlerde alınacak kararların netliği ve niteliğinde bozulmalar görülmektedir.

Belirsizlik ortamında net kararlar verebilmek oldukça zor olmaktadır. Buna bağlı olarak alınan kararlarda da yüksek dereceli nitelik aramak mümkün olmamaktadır. Nitelik bakımından zayıf olan kararların farklı birimler arasında uyumsuzluk yaratacağı açıktır. Eğer bu uyumsuzluk kısa sürede giderilemezse, bir süre sonra birimler arasında çatışmaların yaşanmasına sebep olabilecektir. Örgütsel çatışma olarak tanımlanabilecek bu yapının örgütün önce disiplinini ve sonra ise örgütsel kimliğini ciddi olarak tahrip edebilecek özelliklere sahip olduğu akıldan çıkarılmamalıdır (Özden, 2009). Aynı zamanda yaşanabilecek çevresel değişimlere karşı uyumu zayıflatmakta, dolayısıyla alınacak kararların uygulanabilirliği düşmektedir. Bunula birlikte özellikle zaman konusunda çok kısa sürenin olması stresi ve kaygıyı artırmaktadır. Bunun sonucunda ise demokratik kararlar yerini otoriter kararlara bırakmaktadır. Ayrıca örgüt farkında olmadan doğallığını kaybetmekte ve olması gerekenin çok ötesinde olumsuz bir yapıya bürünmektedir. Otoriter kararlar bazen işe yarasa da çoğu zaman yanlış sonuçlara sebep olmaktadır.

Krizin oluştuğu aşamada uygun bir kriz stratejisi uygulanmalıdır. Elbette bunun için de uygun bir kriz stratejisinin önceden hazırlanmış olması gerekmektedir. Hazırlanan stratejik planlamada kimlerin nerelerde görev alacağı, sorumlulukları

ve yetkilerinin neler olacağı açıkça belirlenmelidir. Kriz ne tür olursa olsun örgütsel olarak sahip olunanlarda ciddi bir değişme olmaz (Salur ve Vatan, 2010). Normal koşullar altında çok başarılı gibi gözüken işler kriz anında yetersiz kaldığından değişim zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Değişimi sağlayacak ve bunu yönetebilecek yetenekte yöneticiler olmalıdır. Bunun için de sağlık örgütlerinde, uygun bir sistem getirilerek eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir.

Sistemsel olarak yaşanacak olan eksikliklerin giderilmesi oldukça zordur. Çünkü değişimin önce var olan sistemden başlaması gerekir ki, bunu örgütsel olarak aşma imkânı genelde olmaz. Bir tıkanma yaşanır ve tıkanma aşılamadığı sürece de kriz hep ağır şekillerde yaşanır. Yöneticiler sistemsel sorunların yaşandığı durumlarda genel olarak iki farklı yol izlemeyi uygun bulmaktadırlar. Bunlardan birincisi ve en zoru; krizin çözülmesi için gerekenleri yapmaya çalışmak, ikincisi ve en kolay olanı ise; krizden kaçmaya çalışmaktır. Yönetimler çoğunlukla krizin ortaya çıkışını kontrol edemezler. Bunun yanında yapılması gerekenlerin aciliyet durumlarını da tam olarak kavramakta zorlanabilmektedirler. Can (1997) yaşanan krizlerin yönetilmesinin aşamalarını sayarken bunu beş grup altında incelemiştir. İlk sırada krizin işaretlerinin alınması aşamasıdır. Bu aşamada bazı belirtiler baş göstermiştir ve krizin olabilme olasılığı artmaktadır. Ancak henüz kriz ortada yoktur. İkinci aşamada ise hazırlık yaparak korunma aşaması vardır. Kriz artık kapıdadır ve kaçınılmazdır. Bunun için de en az kayıpla bundan korunmak gerekmektedir. Alınan kararların uygunluğu korunmanın seviyesini belirlemektedir. Üçüncü aşamada ise krizin denetim altına alınması gelmektedir.

Krizin şekli, içeriği ve niteliği ne olursa olsun mutlaka olumsuz şekilde etkileniş olacaktır. Ancak bunun en az olması için gayret sarf edilmelidir. Denetim altına almak için belli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Kısa süre içinde bunun sağlanması mümkün değildir. Denetim altına alınan kriz henüz bitmiş değildir. Ancak bitirilmesi konusunda mesafenin alındığı aşamadır. Eğer bu dönem iyi kontrol edilebilirse krizin yeniden alevlenmesi engellenmiş olur. Ancak çoğu zaman bu aşamada kontroller gevşetilmekte ve krizin geçtiği algısı hâkim olmaya başladığından oluşan rehavet nedeniyle kriz yeniden alevlenebilmektedir. Özellikle ülke olarak yaşadığımız Covid 19 pandemisi döneminde ilk zamanlar çok sıkı tedbirler alınmış ve salgının üzerine gidilmiştir. Ancak zaman içinde hasta sayılarındaki azalma nedeniyle salgının kontrol edildiği gibi bir düşüncenin hâkim olmaya başlaması ile alınan tedbirlerden vazgeçilmiştir. Ancak günümüze gelindiğinde ilk günlere göre çok daha kötü durumda olduğumuz görülmektedir. Krizin başlangıcı, ortası ve sonu her zaman sıkı bir şekilde kontrol edilmelidir. Dördüncü aşamada ise, krizin olumlu yönlerini belirlemek gelmektedir. Çünkü her kriz aynı

zamanda ciddi bir eğitimdir. Eğer bu eğitimden gerekli olan dersler alınabilirse ileride yaşanması muhtemel olan krizlerden daha kolay kurtulmak için gerekli olan deneyim kazanılmış olur. Zaman zaman organizasyonlar farklı konular için kısa süreli tatbikatlar ve eğitimler yapmaktadırlar (Can, 2002). Ancak hiçbir eğitim ve tatbikat gerçeğin yerini tutamadığı için kriz aşamasında öğrenilen bilgiler kadar etkili olamazlar.

Son aşama ise, krizin çözümlenme ve krizin yarattığı tahribatı giderme çalışmalarını içermektedir. Örgütsel olarak yaşanılan tahribat, krizin yarattığı etkinin büyüklüğü ile örgütün buna hazırlık durumuna göre değişmektedir. Örgüt kendini buna göre hazırladıysa daha az zarar görecektir. Aynı zamanda öğrendiklerini daha da pekiştirecektir. Rehabilitasyon dönemi de buna bağlı olarak daha rahat bir şekilde geçecektir (Garfield, 2007). Ancak örgüt hazır değilse tahribat çok daha büyük olacaktır ve rehabilitasyon da o derece uzun sürecektir. Bu aşamada artık öğrenme ve değerlendirme dönemidir. Eğitimin başarılı olabilmesi için başta yöneticiler olmak üzere bütün personelin sorumlulukla işin üzerine gitmesi ve ciddiye alması gerekmektedir. Ciddiye alınmayan krizlerin sonunda öğrenme olayı gerçekleşmez. Öğrenme olmayınca da yaşananları tekrardan ancak daha ağır bir şekilde yaşamak mümkün olmaktadır. Her krizin bizlere öğreterek verdiklerinin yanında aldıkları da olur. Bizden alınan her değer ve her can aslında bizim için öğrenilmesi gereken ve telafisi olmayan değerler olarak göz önüne alınmalıdır.

4. Kriz Yönetiminde Ana Hedefler ve Krizin Yönetimi

Konu ile ilgili olarak sorumluluk almak yapılması gereken ilk konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sorumluluk alınca insiyatif de kullanmak gerekmektedir. Eğer insiyatif kullanılmayan bir sorumluluğa sahip olunur ise, kısa süre de başarısızlık yaşama ihtimali artacaktır. Özellik kriz anında yaşanan ani değişimlere karşı gösterilicek kararlılıkta insiyatifler yol gösterici olacaktır. İnsiyatif alan kişi karar alma sürecinde daha etkin olmaktadır. İnsiyatif almak aynı zamanda yapılması gerekenlerin çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmesinde yardımcı olmaktadır. Elbette insiyatif alan kişinin belli bir bilgi birikimi ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Sahip olunan bilgi birikimi aynı zamanda uygun öngörülerin yapılması ve yönlendirme yeteneğini de gerektirecektir. Bilgisiz ve deneyimsiz kişilerin insiyatif alması krizin derinleşmesine ve çözümün daha da zorlaşmasına sebep olabilmektedir (Mc Connel ve Drennen, 2006). Örgüt içinde insiyatif almak yaşanılan zorlukların üstesinden gelinebileceğini ve

başarı konusunda ısrarcı olunduğunu göstermektedir. İnsiyatif alacak kişinin planlı olması, kendine güven duyması ve içinde bulunulan ortamda fırsatları değerlendirerek krizden en az hasarla çıkılmasının yollarını araştırıp bulması beklenmektedir Plansız çalışma insanları başarısızlığa götürmektedir. Fırsatlar değerlendirilmediğinde başarısız olunmaktadır. Çünkü öne çıkan her fırsat bir sonraki fırsatın anahtarı konumunda olmaktadır. Kaçırılan her fırsat diğer fırsatların çözümüne katkı sağlayamayacağı gibi engel de oluşturabilmektedir. Ancak hepsinden önemlisi kendine olan güvenin sağlanmış olmasıdır. Kendisine güvenmeyenlerin başkalarına faydaları olmamaktadır. Bunların yanında kişi hem kendi fikrine ve hem de başkalarının fikirlerine değer vermelidir. Her zaman için daha iyisi vardır. Değer verildiğini anlayan çalışanların performanslarının da artacağı bilinmektedir. Araştırmacı kişiliğe sahip olanlar çok okumakta ve çok araştırmaktadırlar (Filiz, 2007). Buna bağlı olarak da alacakları kararlar daha kararlı ve kalıcı olmaktadır. Özellikle kriz anında alınan uygun kararlar daha etkili ve kalıcı olabilmektedir. Özellikle yönetici kadrosunun kriz anında alacağı kararlarda ve yönlendirmelerde gerekli dengeleri sağlaması veya var olanı koruması gerekmektedir. Dengelerde gözlenebilecek olan sapmalar beklenmeyen çok daha büyük sapmalara sebep olabilmektedir.

Risk artıyorsa öncelikli olarak riskin artmasına bağlı olarak yaşanabilecek araların azaltılması için gerekli koruma mekanizmalarının devreye konulması gerekmektedir. Koruma mekanizmaları ile organizasyonu krizden korumak öncelik olmalıdır. Buna bağlı oluşacak olan kayıp miktarını da azaltmak gerekecektir. Yöneticilerin çalışanları, hastaları ve hasta yakınlarını düzenli olarak ancak doğru bilgiler vererek bilgilendirmeleri gerekmektedir. Eğer zamanında doğru bilgiler verilmezse ortalıkta çok fazla gereksiz bilgi dolaşmaya başlamakta ve bu da çözümü zorlaştırmaktadır. Collins (2001) kriz yönetiminde asıl olanın iletişim olduğunu ve etkili iletişimin yönetimin başarısında %99'luk bir etkiye sahip olduğunu, geri kalan kısmın ise yapılması gereken teknik kısımlar olduğunu belirtmiştir. Booth (1993) ise krizi bir yönetim stratejisi kapsamında yönetmek gerektiğini belirterek bununda etkili bir iletişim ile mümkün olabileceğini vurgulamıştır. Hurst (2000) ise iletişim başarısının krizi fırsata çevirme potansiyelini oldukça yükselttiğini belirtmiştir. Buna göre iletişimin gücüne inanarak gerekli bilgilendirmelerin zamanında ve gerektiği şekilde yapılması gerekmektedir.

Krizin yönetilmesi ve artan riskin etkisinin azaltılabilmesi için öncesinde var olan örgüt kültürünün devam ettirilmesi gerekmektedir. Örgüt kültürleri uzun yıllar boyunca sahip olunan deneyimlerin bir araya gelerek oluşturdukları

yapıdır ve oldukça sağlamdır. Örgüt kültürü oluşmamış ise zarar görme olasılığı yükselmektedir. Özellikle de yönetici anlamında sıkıntılı ise bu zarar çok daha büyük olabilmektedir (Dinçer, 2004). Örgütsel kültüre sahip olunan yerlerde çalışanlar örgütlerini sahiplendikleri için, hiçbir özveriden kaçınmamaktadır. Bunun yanında örgütsel kültür krizlerden kazançlı çıkma yollarını bildireceğinden krizi kazanca dönüştürebilecek beceriye sahip olunmaktadır. Kültürel birikime sahip olan organizasyonlarda güven duygusu kesinlikle olmalıdır. Güven duygusunu kaybetmiş olan alanlarda çalışanların aidiyet duygusuna sahip olması söz konusu olmaz. Elbette bunun için de yapılan işin doğru bir şekilde yapılması ve karar alınmasında hızlı olunması gerekmektedir.

Empati yapabilen idarecilerin örgüt kültürünü ilerletebildikleri belirtilmektedir. Empati yapabilenler aynı zamanda birlikte çalıştıkları kişilere karşın saygın olmakta ve onları heveslendirecek şekilde çalışmalar yapmaktadırlar (Augustine, 2007). Bunlar örgütün her koşulda başarılı olmasında etkili faktörlerdir. Organizasyon başarılı olduğunda, başarının çalışanların olduğuna dair destekleyici açıklamaların yapılması faydalı olmaktadır. Örgüt kültürü aynı zamanda kazanılmış deneyimdir. Bu nedenle krizlerin üstesinden gelebilmek de daha kolay olabilmektedir. Birliktelik daha önem kazanmakta ve bireysellikten çok örgütsel olarak çoğulculuk öne çıkmaktadır. Örgütün geleceği geleceğin önüne geçmektedir.

Sonuç

Kriz beklenilenlerin gerçekleşmediği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle hangi alanda çalışılırsa çalışılsın krize hazır olmak gerekmektedir. Sağlık alanında yaşanabilecek krizler ise insan hayatı söz konusu olduğunda çok daha yıkıcı ve geriye dönüşü olmayan sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle gerek özel ve gerekse de devlete ait sağlık örgütleri ve kuruluşlarında çalışanların sorumlulukları daha da artmaktadır. Bunun verdiği sorumluluk yükü her zaman için gerek yöneticiler ve gerekse de çalışanlar tarafından taşınamamaktadır. Örgüt kültürüne sahip olan organizasyonlar bu konuda daha yeterli ve bilinçli olurlarken, örgüt kültürüne sahip olmayan veya bu kültürü taşıyamayan organizasyonlar krizlerden çok ağır şekilde ve olumsuz yönde etkilenebilmektedirler. Yöneticilerin örgütlerindeki aidiyet duygusunu artıracak ve çalışanları örgütlerine bağlayacak şekilde düzenlemeler yapmaları önemli olmaktadır. Krizler geçmiş dönemlere göre her ne kadar içerik olarak ve yapmış olduğu tahribat bakımından değişiklikler göstermiş olsa da üstesinden gelinemeyecek

kriz asla yoktur. Krizlerin büyük çoğunluğu insanoğlunun bir şekilde katkısı ile oluşmaktadır. Aşılamayacak krizin olmayacağı akıldan çıkarılmamalı ve çalışmaları bu şekilde yönlendirmenin faydalı olacağı unutulmamalıdır.

Kaynakça

Akkuş, A. (2020). "Covid 19 pandemi sürecinde kriz yönetimi ve stratejik planlama". Covid 19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi (Editörler: Şen, E.;Hıdıroğlu, D.; Yılmaz, O.). Sayfa: 103-130. Gazi Kitabevi, Ankara.

Augustine, N.R. (2007). Kriz Yönetimi, İstanbul: Elma Basımevi.

Bice ve Brown, (2008).Public Health and Medical Crisis Management, J Med CBR Def Vol. 6. http://www.jmedcbr.org/issue_0601/Bice/Bice_10 _08.html. Date accessed: 21.04.2019.

Booth, S.A. (1993). Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. London: Routledge Publishing.

Bulduklu, Y. (2015). Sağlık Hizmetlerinde Kriz ve Kriz İletişimi. Sağlık Kurumlarında İletişim, (Ed: E. Yüksel) Anadolu Üniversitesi Yayınları, 203-231.

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Collins, J. 2001. Goot to Great. Fast Company, 51:90-104.

Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları

Efstathiou P (2008). The European dimension of the National Health Operations Center. M.D. Science and Lifestyle Magazine, 20: 28-29.

Efstathiou P, Salteri P, Tseroni M, Papafragkaki D (2008). Forest fires in Greece. Local Government Association. Annual fire conference and exhibition Coventry, UK

Filiz, E. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları

Garfield, R. (2007). Measuring humanitarian emergencies. Disaster Med Public Health Preparedness Journal, 1: 110-116.

Hurst, D. K. (2000). Kriz ve Yenilenme. Krizin Sunduğu Fırsatlar. (Çeviren: Ela Gürdemir). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Kavuncubaşı, Ş.,Yıldırım, S. (2010). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi

Mc Connell A, Drennan L. (2006). Mission impossible? Planning and preparing for crisis. J*ournal of Contingencies and Crisis Management, 14*(2), 59-70

Özden, K. (2009). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi. İstanbul: Beta Yayın Yayınları

Panos, E., Dafni, P., Kostas, G. ve Zacharoula, M. (2009). Crisis Management in The Health Sector; Qualities And Characteristics of Health Crisis Managers. International Journal of Caring Sciences, 2(3), 105-107.

Salur, D. ve Vatan, F. (2010). "Yönetici Hemşirelerin Hastanelerdeki Deprem Afet Planları Konusundaki Görüşlerinin İncelenmesi", Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanat Dergisi, 3(1): 32-44

Subbarao, I., Lyznicki, J. M., Hsu, E. B., Gebbie, K. M., Markenson, D., Barzansky, B., ... & James, J. J. (2008). A consensus-based educational framework and competency set for the discipline of disaster medicine and public health preparedness. Disaster medicine and public health preparedness, 2(1), 57-68.

Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. Hayat Yayıncılık, İstanbul.

15. Bölüm

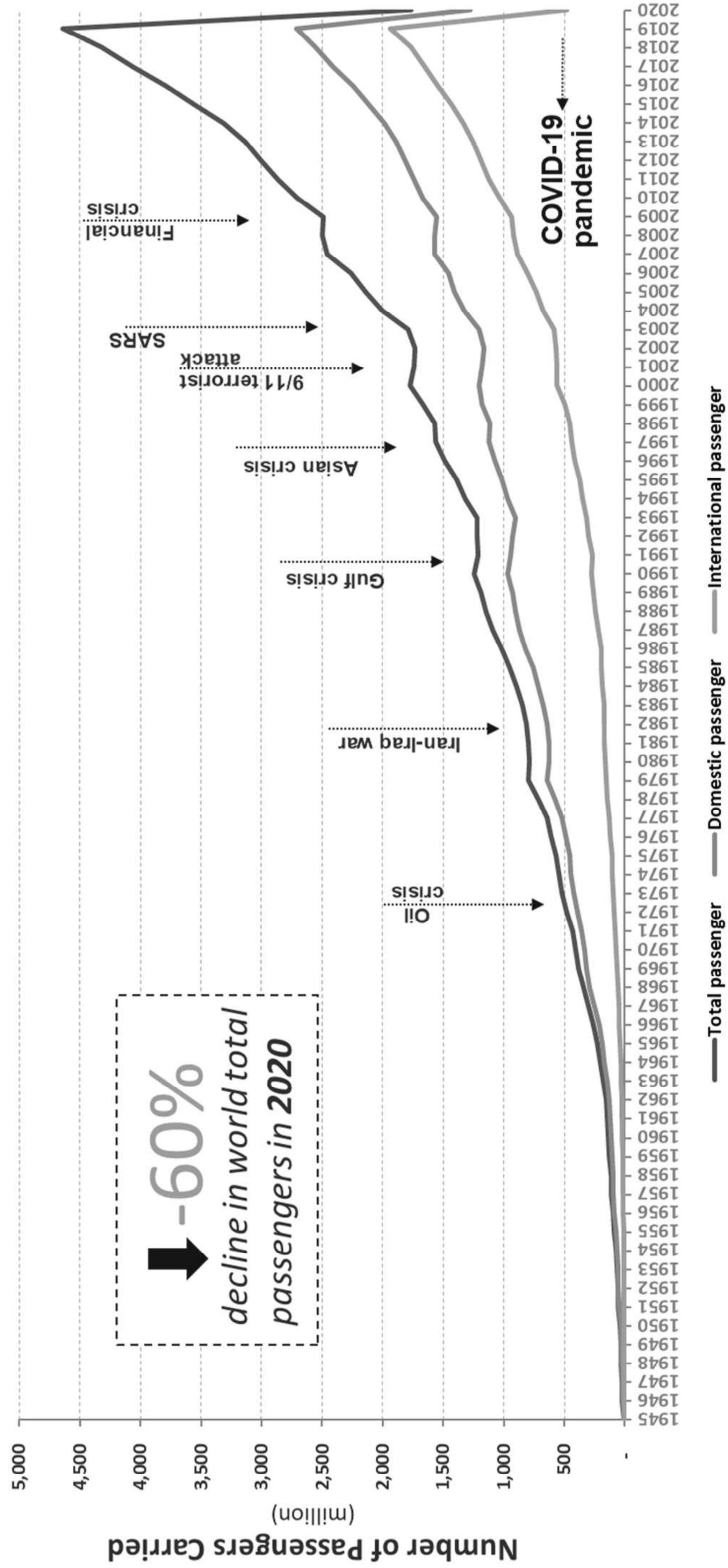
Havayolu İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi

Hüseyin Şenerol

Giriş

İnsanlık tarihinin her döneminde uçma fikri insanların ilgisini çekmiştir. İnsanoğlunun bu hayali ise yüzyıllar sonra gerçekleşmiştir. Yapılan keşifler ve uçma ile ilişkili teorilerin bulunması insanoğlunun uçma yolunu açmıştır (Kahvecioğlu, 2016: 3). İlk balon uçuşu 1783'te gerçekleştirilmiş fakat itici gücün olmaması nedeniyle yirminci yüzyıla kadar hava yolculuğu yapılamamıştır. İlk pistonlu uçak 1903 yılında Wright kardeşler tarafından yapılmış ve hava taşımacılığı çağı başlatmıştır. İlk hava taşımacılığı hizmetleri ise posta hizmetidir. Taşıma kapasitesindeki teknik sınırlamalar nedeniyle yolcu taşımacılığı daha sonraki tarihlerde gelişmiştir. İlk ticari hava taşımacılığı hizmeti 1919'da İngiltere ile Fransa arasında yapılmıştır, ancak hava taşımacılığı, kapasite ve menzil sınırlamalarından dolayı zorluklar yaşamıştır. 1924'te Atlantik'in zeplinle geçilmesiyle, zeplin hizmetleri geliştirmek için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. 1920'ler ve 1930'larda Douglas DC gibi seri üretilen pervaneli uçaklarla Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde bölgesel ve ulusal hava taşımacılığı hizmetleri genişlemiştir (Rodrigue vd., 2013: 59).

Hava taşımacılığın dönüm noktası jet uçaklarının icat edilmesidir. Jet uçaklar pistonla çalışan uçaklara göre hem daha hızlı ve hem de daha uzaklara uçabilme kapasitesine sahiptir. Ayrıca jet motorlu uçaklar kıtalararası seyahatlerin daha hızlı ve kolay hale gelmesine imkân tanımıştır. Aynı zamanda bu uçaklar pistonlu uçaklardan daha fazla yolcu taşıyabildiklerinden, birim yolcu maliyetlerinin azalmasına ve bilet fiyatlarının düşmesine neden olmuştur (en.wikipedia.org, 2020).



Şekil 1. Dünya Yolcu Trafiğinin Gelişimi 1945 - 2020

Kaynak: ICAO (2021)

Geçmişten günümüze hava taşımacılığın gelişimini gösteren Şekil 1 incelendiğinde hava taşımacılığı yıllar içinde % 4 ile % 6 civarında sağlıklı bir büyüme oranı sergilediği görülmektedir. Bu artışın sebebi ise GSYİH'deki genel artışlar ve küreselleşmeden kaynaklanan daha fazla seyahat talebidir (Franke, 2004: 15). Ayrıca şekil 1'de göze çarpan son 20 yılda, sivil havacılığın gelişimi, doğrudan veya dolaylı olarak havacılıkla ilişkili çeşitli krizlerin büyük ölçüde sektörü etkilemesidir. 1998'deki Asya krizi, 11 Eylül 2001'deki İkiz Kuleler ve Pentagona yapılan terör saldırısı, 2003'teki şiddetli akut solunum sendromu (SARS) salgını ve 2008-2009 dünya mali krizi ve 2020 yılında Covid-19 salgını hava taşımacılığı sisteminin genel kârlılığına zarar vermiştir (www.icao.int, 2021). Söz konusu krizler ekonomik, savaş ve bulaşıcı hastalıklara bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Havacılık işletmeleri sadece dış etmenlere bağlı olaylardan etkilenmez. Ayrıca işletme içi etmenlere bağlı gelişen olaylardan etkilenmektedir. Bunun nedeni sektörün faaliyet gösterdiği ortamın birçok riski barındıran dinamik bir ortam olmasından kaynaklıdır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alandaki riskler kısa sürede değişebilir, bazen hızla krize dönüşebilir. Meteoroloji nedeniyle uçuşların iptal edilmesi, volkanik patlamanın neden olduğu kül bulutu, hava sahasının bir süreliğine kapatılması gibi meteorolojik olaylar nedeniyle işletmeler uçuşlarını iptal etmek veya geciktirmek zorunda kalabilmektedir. Bu gibi durumlarda işletmelerin krizin büyümesine izin vermemesi için kriz durumlarına hazırlıklı olması ve daha az olası risklere önem vererek ihtiyatlı davranması gerekmektedir. Başarısız risk yönetimi, işletmeleri sadece ekonomik değil ticari anlamda da sıkıntıya sokabilmektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri kriz ve kriz yönetimine yeterince önem vermeli ve tüm olasılıkları değerlendirmelidir (Yilmaz ve Flouris, 2019: 142).

Havayolu işletmelerinde kriz ve kriz yönetimi önemi bir konu olduğu için bu konu hakkında bilgiler verilecektir. İlk önce kriz ve havacılık sektörü hakkında bilgiler sunulacaktır. Daha sonra kriz yönetimi incelenecektir. Üçüncü başlık ise kriz iletişimidir. Son bölüm olan, dördüncü bölümde havayolu sektöründe yaşanmış ya da yaşanabilecek olanlar ele alınacaktır.

1. Kriz ve Havacılık Sektörü

Krizler, günlük hayatımızın kaçınılmaz, doğal bir olay haline gelmiştir. Yeni bir krizin ortaya çıkmadığı ya da daha kötüsü ortaya çıkmadan, eskilerin sürüklenip daha da kötüleşmediği bir gün neredeyse hiç yoktur. Başka bir deyişle, krizler yeni bilgi veya sistemler ağının ayrılmaz bir özelliği haline gelmiştir

(Mitroff ve Anagnos, 2005: 3). Kriz, "yüksek düzeyde belirsizlik yaratan ve bir örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden veya tehdit ettiği düşünülen spesifik, beklenmedik ve rutin olmayan bir olay veya bir dizi olay" olarak tanımlanabilir (Seeger vd., 1998: 8).

Krizler beklenmedik olaylardır. Planlama beklentilerini aştıkları için, rutin prosedürlerle yönetilemezler (Ulmer vd., 2019: 7). Kriz, düzgün bir şekilde ele alınmadığı takdirde olumsuz sonuçlara yol açabilecek operasyonlara yönelik önemli bir tehdittir. Kriz yönetiminde tehdit ise, bir krizin bir kuruma, onun paydaşlarına ve bir sektöre verebileceği potansiyel zarardır. Bir kriz, birbiriyle ilişkili üç tehdit oluşturabilir: (1) Kamu güvenliği, (2) Mali kayıp ve (3) İtibar kaybı. Endüstriyel kazalar ve ürün hasarları gibi bazı krizler yaralanmalara ve hatta can kaybına neden olabilir. Krizler, operasyonları aksatarak, pazar payı kaybı yaratarak mali kayıp yaratabilir (Coombs, 2007: 2). Kriz herhangi bir organizasyon biçimi ile mali, maddi, insani ve bilgi kaynakları üzerindeki etkisini en aza indirmek için yönetilmesi gereken bir olay olduğu açıktır (Bulgu ve Islam, 2007).

Krizlerin bir dizi benzer özellikleri bulunmaktadır: İlki, krize birçok paydaş dâhil olmaktadır. İkincisi, krizler acil müdahale gerektirdiğinden zaman baskısı söz konusudur. Üçüncüsü, krizler genellikle beklenmedik bir olaydan kaynaklanmaktadır. Dördüncüsü, neden ve sonuçların belirsiz olduğu yüksek derecede bir belirsizlik söz konusudur. Beşincisi, krizler, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında tehdit oluşturmaktadır (Elliot vd., 2005: 337).

Geçmişte yaşanmış krizler incelendiğinde beş aşamada gerçekleştiğini söylemek mümkündür: İlk olarak çoğu kriz, gerçekte tespit edilmeden önce sinyaller göndermektedir. Yönetim tarafından bu uyarı işaretleri dikkate alınmaz. Bu nedenle liderler gerekli olan karar alma ve gerekli davranışları sergilemediklerinden başarısız olmaktadırlar. İkinci aşama hazırlık ve önleme aşamasıdır. Birçok araştırma göstermektedir ki doğru planlama ve hazırlık ile işletmeler birçok krizi atlatabilmektedir. Tüm krizleri önlemek imkânsız iken, bazı krizleri gerçekçi planlama ve beklentilerle, önlemek mümkündür. Krizin üçüncü aşamasında hasar kontrolüne odaklanılmaktadır. Bu aşamanın amacı, kriz ışığında işletmenin ayakta kalmasına yönelik finansal ve diğer tehditlerin etkisini azaltmaktır. Yöneticiler hasar kontrol ve önleme faaliyetlerini gerçekleştirebilirlerse, krizi sona erdiren bir strateji uygulamış olurlar. Dördüncü aşama, işletmenin toparlandığı aşamadır. Bu aşamada iş sürekliliği planlaması devreye girer ve yöneticiler sürekli olarak paydaşlara güvence vermeye çalışırlar. Son aşamada, işletmenin deneyimlerinden ve hatalarından öğrendikleri ile gelecekte krizin

meydana gelmesini önleyecek veya gelişmiş bir müdahaleyi kolaylaştıracak plan, süreç, politika ve stratejileri uygulamaya koydukları aşamadır (James ve Wooten, 2005: 143-144).

Literatür incelendiğinde, kriz ve kriz yönetimi ile ilgili araştırmaların iç ile dış bakış açısı olmak üzere iki temel bakış açısıyla değerlendirildiği görülmektedir. İç bakış açısı risk, karmaşıklık ve teknolojiyi yönetmek gibi örgüt içi dinamiklere odaklanmaktadır. Bu bakış açısına sahip olan akademisyenlere göre kriz yönetimi, karmaşık teknik ve ilişkisel sistemlerin koordinasyonunu ve oluşumunu önlemek, etkiyi azaltmak ve krizden ders almak için örgütsel yapıların tasarımını içermektedir. Buna karşılık, dış bakış açısı, büyük ölçüde sosyal algı ve izlenim yönetimi teorilerinden yola çıkarak, örgütlerin ve dış paydaşların etkileşimlerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısına göre, kriz yönetimi, krizi önlemek, çözmek ve büyümesini engellemek için algıların şekillendirmesi ve paydaşlarla koordinasyonun kurulmasını içermektedir (Bundy vd., 2017, s. 1664). Bu çalışmada söz konusu iki bakış açısına da yer verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1. Muhtemel Kriz Riskleri

Müşteriler	Tedarikçiler	Yer	Çalışanlar	Yönetim	Bilgisayar sistemleri
Ürünün Kötüye Kullanımı	Krizden kaynaklanan aksaklık	Ulaşım aksaması (çalışanların işe gelememesi)	Kazalar	Yasaların veya yönetmeliklerin ihlali	Dış saldırılar
Zorluklar	Aniden iflas etme	Doğal afetler	Sabotaj	Gücü kötüye kullanmak	Güç kesintileri
Ürün zararı		Potansiyel terörist hedeflerin yakınında yer alma	İşyerinde şiddet	Hastalık ya da ölüm	Veri kaybı
Şikâyetler		Yakındaki işletme krizlerinden etkilenme	Hastalık		

Kaynak: Coombs, 2006:70-71

Kriz yönetimi için ortak bir başlangıç noktası, işletmeyi etkileyebilecek tüm olası krizlerin bir listesinin oluşturulmasıdır. Bu faaliyet, kriz riski değerlendirmesi

olarak da bilinir. Farklı işletmeler farklı türlerdeki krizlerle karşı karşıyadır. Örneğin; bir otel ile kimyasal madde üreticisi aynı potansiyel kriz listesine sahip değildir. Bir otelin, yangın sırasında tahliye edilmesi veya gıda zehirlenmesi gibi olasılıklar konuklarda endişeye neden olabilmektedir. Kimyasal üreticileri ise tehlikeli maddelere ve patlamaların oluşması konusunda bazı endişelere sahiptir. Bu riskler krizlerin oluşmasına neden olmaktadır. Risk kaynakları arasında personel, üretim süreci, üretim sürecinde kullanılan malzeme ile ekipmanlar, oluşturulan mal veya hizmetler ve coğrafi konum yer almaktadır. Tablo 1'de, kriz riskleri ayrıntılı listesi sunulmuştur (Coombs, 2006: 70-71).

Havacılık endüstrisi riski 1) İnsanları yaralanmaya, hastalığa veya ölüme maruz bırakabilecek durumlar 2) Ekipman ve mülkün hasarı veya kaybı 3) Çevreye zarar verebilecek olası tüm durumlar olarak tanımlamıştır. Örneğin, havacılıkta çok iyi bilinen SHEL modelinde riskin geniş perspektifte değerlendirildiği görülmektedir. SHEL modelini genel olarak yazılım (S), donanım (H), çevre (E) ve canlı yazılım (L) arasındaki ilişkiyi tüm havacılık faaliyetlerine dâhil etmektedir. Bu nedenle, insan eylemlerinden, prosedürlerinden, sistem tasarım faktörlerinden, düzenleyici ve örgütsel faktörlerden kaynaklanan tehlikeli olayları anlamak için tehlikenin tanımlanması gereklidir. Havacılık operasyonlarında riskin tamamen ortadan kaldırılması hiçbir zaman ulaşılamaz ve pratik olmayan bir hedeftir. Riski yok etmek için tüm havacılık faaliyetlerini durdurulması ve tüm uçakların yere indirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle havacılıkta tüm riskler ortadan kaldırılamaz. Bu ekonomik olarak uygulanabilir değildir (Čokorilo ve Dell'Acqua, 2013).

Havacılıkta risk yönetimi üç temel unsurdan oluşmaktadır:

1. **Tehlike tanımlama**: Bir tehlikenin ortaya çıkmasına neden olabilecek istenmeyen veya olumsuz olayların tanımlanması ve bu olayların meydana gelip zarar verebileceği mekanizmaların analizini içermektedir. Tehlikenin belirlenmesi için hem reaktif hem de proaktif yöntemler ve teknikler kullanılmalıdır.

2. **Risk değerlendirmesi**: Tanımlanan tehlikeler, olumsuz etkilerinin kritikliği açısından değerlendirilir ve risk taşıma potansiyellerine göre sıralanır. Genellikle deneyimli personel tarafından veya daha resmi teknikler kullanılarak ve analitik uzmanlık yoluyla değerlendirilirler. Sonuçların ciddiyeti ve tehlikelerin oluşma olasılığı (sıklığı) belirlenir. Risk kabul edilebilir kabul edilirse herhangi bir müdahale yapılmadan operasyona devam edilir. Kabul edilebilir değilse, risk azaltma süreci devreye girer.

3. **Risk azaltma:** Riskin kabul edilemez olduğu düşünülürse, bu riske karşı savunma düzeyini güçlendirmek, artırmak veya ekonomik olarak mümkünse riski önlemek ya da ortadan kaldırmak için kontrol önlemleri alınır (Distefano ve Leonardi, 2014)

Havayolu endüstrisi, belki de dünyadaki krizlere karşı tamamen savunmasız birkaç sektörden biridir (Ray, 1999: 31). Bu sektördeki her kriz farklı özelliklere sahiptir. Fakat benzer özellikleri ise, havacılık sektöründe her geçen gün büyüyen şok ve korku duygusudur (Bukovac, 2020). Ekonomide yaşanan sorunlar havayolları tarafından gecikmeden anında hissedilmektedir. Bunun nedeni havayolları arzının hızlı ve esnek tepki verebilecek konumda olmamasıdır. Kapasite artırımına giderken oluşturulan genişleme faaliyetleri (uçak siparişleri ve pilot eğitimi) çok önceden dikkatlice planlanmalıdır. Ayrıca, havayolu endüstrisi hem sermaye hem de personel yoğun bir sektördür. Havayolu personelinin güçlü bir şekilde sendikalaşması piyasa aksaklıkları durumunda havayolları işletmelerini çok sınırlı esnek davranış sergilemelerine neden olmaktadır (Hätty ve Hollmeier, 2003: 51). Hava ulaşımı sektöründe ekonomik durgunluk, pazardaki fazla kapasite oluşmasına neden olmaktadır. Bunun nedeni ise havayollarının sahip oldukları kapasite karşısında azalan taleptir. Talep düştükçe, hava taşıyıcıları koltukları doldurmak ve pazar paylarını korumak adına fiyatları düşürmektedirler. Hava taşıyıcılarının düşen gelirleriyle bu şekilde mücadeleleri koltuk maliyetlerinin artmasına ve daha fazla maliyet baskısının oluşmasına neden olmaktadır (Rhoades, 2009: 63). Bu nedenle havayolu işletmeleri kriz yönetiminde mükemmel planlama yapmak ve hızlı, proaktif davranmaları önemlidir (fact24.com, 2021). Olası bir krize hazırlanmanın verimli bir yolu, çalışma alanında hangi senaryoların ortaya çıkabileceğini düşünmekten geçmektedir (Axelsen, 2020).

2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, kriz sinyallerini değerlendiren ve hasarı en aza indirmek için eylemler gerçekleştiren bir dizi yetenekten oluşmaktadır (Kao vd., 2020: 1) Kriz yönetiminin birçok nedenden dolayı edinilmesi zor olan oldukça karmaşık bir beceri olduğunu söylemek mümkündür. Krizler tanım gereği nadirdir ve herhangi bir krizin yönetiminde doğrudan deneyim edinmeyi zorlaştırmaktadır. İkincisi, krizler meydana geldiğinde, koşullar eğitim için elverişsizdir. Nispeten daha fazla uzmanlığa sahip olanlar tarafından müdahale edilmelidir. Üçüncüsü, kriz yönetimi becerileri ile krizler arasında iyi bir şekilde genelleştirme imkânı

sunmamaktadır. Krizlerin meydana geldiği çevrenin karmaşıklığı ve belirsizliği, her krizi benzersiz yapmaktadır. Ayrıca, hem kriz ortamının dinamik olması hem de krizleri yönetmeye yönelik düzenlemeler ve teknolojinin sürekli olarak değişmesi nedeniyle gerekli bilgi ve becerilerin sürekli güncellenmesi gerektirmektedir. Kısacası, krizlerden deneyim yoluyla öğrenmeye çalışırken karşılaşılan en büyük sorun, kriz deneyimlerinin nadir olmasıdır. Bu durum krizden elde edilen çıkarımı yararsız hale getirmektedir (Sniezek vd., 2002:149-150).

Kriz yönetimi yaklaşımı, krizlerin en az üç aşamada meydana geldiğini savunur. Bu aşamalar: kriz öncesi, kriz ve kriz sonrasıdır. Kriz öncesi aşamada, krize neden olan olay gerçekleşmediğinden işletme normal bir şekilde faaliyetleri yürütmektedir (Seeger vd., 2003: 97). Hazırlığın etkili bir kriz yönetiminin anahtarı olduğu gerçektir. Diğer bir gerçek de, bir krizi önlemek, kriz yaşamaktan daha iyidir. Önleme hayatları, parayı ve itibarları kurtarabilir. Algılama, önlemenin anahtarıdır. Olası bir krizi önlemek için önce krizi iyi tanımlanmak gerekmektedir. Kriz yöneticileri, semptomları veya uyarı işaretlerini aramalıdır. Uyarı işaretleri, krize dönüşebilecek zayıflıklar veya risklerdir (Coombs, 2006: 66). Fakat bunlar gözden kaçabilir veya göz ardı edilebilir. Bu durum organizasyon için krizin oluşmadan önlenmesini zorlaştırmaktadır. Krizler şaşırtıcı olaylar oldukları için, olma olasılığını önceden doğru bir şekilde tahmin etmek zordur (Hansson ve Vikström, 2011: 8).

İşletmeler kriz öncesi hazırlık yapmak ve krizle başa çıkabilmek için bir kriz yönetim ekibi oluşturmalıdır. Ekip, tipik olarak yeterli rütbe ve uzmanlığa sahip olan kişilerden oluşturulmalıdır. Örneğin: Yasal stratejileri ele almak için bir yasal uzman gerekliyken, çalışan sorunlarını ele almak için ise gerekli yönetimsel deneyimlere sahip bir başka uzmana ihtiyaç vardır. Kriz öncesi planlama ve uygulama faaliyetleri şu başlıkları içerebilir: (1) Gerekli bilgilerin toplanması; (2) Uygun planları veya alt planlama süreçlerin formüle edilmesi; (3) Bir kriz meydana gelmeden önce uygulamaya konulabilecek planların bir kısmının uygulanması (Örneğin, olay bildirim politikaları, üst yönetimin güvenlik direktifleri vb.); (4) Planların uygulanmasını test etmek için periyodik olarak uygulama senaryolarının oluşturulması ve ardından gerektiğinde bunların revize edilmesi (Norton, 2000: 533-534).

Kriz ortaya çıktığında, örgütün ilk tepkisi durumu ve toplanan bilgileri kontrol etmektir (Daugherty, 1992: 51). Bu aşamada işletme, krizin acil taleplerini karşılaması gerekmektedir (Seeger vd, 2003: 97). Ayrıca kriz aşamasında, stres, korku, öfke ve şoku içeren aşırı duygular ortaya çıkmaktadır (Seeger vd,

2003: 97). Kriz aşamasın da, birçok zarar yaşanır. Yalnızca kuruma değil, paydaşlara da zarar verir (Seeger vd, 2003: 97). Bu aşama sırasında işletmenin kârlılığı, istikrarı ve itibarı zarar görebilir (Seeger vd, 2003: 97).

Kriz esnasında kriz yönetimin ekibinin birincil görevi krizi gözden geçirmek ve ardından uygun şekilde planların fiili olarak uygulamasını sağlamaktır. Bu nedenle, herhangi bir personel, işletme için kriz haline gelebilecek bir olayın farkına varır varmaz, kriz yönetimi ekibinine haber vermelidirler. Ardından şu adımlar atılmalıdır: (1) Tüm ekibe kriz hakkında bildirimin başlatılması, (2) Ek ekip üyelerine olan ihtiyacın değerlendirilmesi; (3) Uygun plan ya da planların uygulanmasına başlatılması; (4) Kriz süresince söz konusu bu planların devam eden uygulamaların yönetilmesi ve (5) Kriz sonrasında bir değerlendirme yapılmasıdır (Norton, 2000: 535). Ayrıca kriz yönetimi ekibi, işletmenin krizle başa çıkmak için nasıl hareket etmesi konusunda hızlı karar vermelidir. İşletmenin karşılaştığı zaman baskısı nedeniyle, ilk iletişim ve eylemleri muhtemelen sınırlı bilgiye dayanacaktır. Bu nedenle alınacak kararlar belirsizlik ve kafa karışıklığı içeren bir ortamda yapılmaktadır. Zarar görme riski altındakiler kendilerini nasıl koruyacakları konusunda bilgilendirilmeli ve zarar gören paydaşlara olabildiğince yardım edilmelidir. Müdahale aşamasının bu erken aşamalarında alınan önlemlerin kalitesi, etkilenen paydaşların güvenliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Eğer, örgüt krize hızlı tepki vermezse medya, örgütü sorumsuzca hareket etmekle ve krizi görmezden gelmekle suçlayacaktır. Paydaşlara kendilerini korumaları için talimatlar sağlamanın yanında, mağdurlara ve yakınlarına ilgi göstermek de başarılı kriz iletişiminin köşe taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (Hansson ve Vikström, 2011: 9).

Kriz son aşaması, krizde yaşanan toparlanma ve öğrenme aşamasıdır. Kriz sonrası aşamasında krizin neden ve nasıl oluştuğu ve kimin suçlanacağının soruşturmasının yapıldığı ve sorunu düzeltmek için ne yapılması gerektiğinin belirlenmeye başlandığı zamandır (Seeger vd, 2003: 97). Bu, örgütün krizi nasıl ele aldığını değerlendirdiği ve analiz ettiği zamanıdır (Daugherty, 1992: 77). Kriz sonrası aşama, birinin itibarını korumaktan sorumludur (Seeger vd, 2003: 97). Bu aşama aynı zamanda kurtarma çabalarının ve yeniden yapılanmanın, kahramanlar ile liderlerin tanınmasının gerçekleştiği zamandır (Seeger vd, 2003: 97).

3. Kriz İletişimi

Kriz iletişimi en az otuz yıldır incelenmektedir. Geçmişte, çalışmaların çoğu esas olarak bir işletmenin bir krizi geleneksel medyayla nasıl ele alması gerektiğiyle ilgilenmiştir. Web 2.0'ın yükselişi nedeniyle, sosyal medya, kişi ve

işletmelerin haber ve bilgi yayınlamaları ve almaları için önemli bir kanal haline gelmiştir. Bu değişiklikler nedeniyle, sadece geleneksel medyayı içeren eski kriz iletişim stratejileri, bu yeni teknolojik çağda kuşkusuz yeterli değildir. Bir işletme, krizlerini farklı şekillerde ele almalıdır (Liu vd., 2016).

Sosyal medyanın ortaya çıkışının havacılık krizlerine yanıt verme zorluğuna yeni bir boyut katacağına dair ilk kanıt 20 Aralık 2008'de gerçekleşmiştir. Continental Airlines'a ait 1404 sefer sayılı uçak Denver'dan kalkarken düşmüş ve 38 kişi yaralanmıştır. Kazazedelerden biri birkaç dakika sonra uçağın düştüğünü gösteren bir tweet atmıştır. Bu benzeri durumların sosyal medyaya yansıdığını gösteren bir dizi kaza ve olay takip etmiştir. Bu olaylar, kriz iletişiminde en iyi uygulama olarak görülen "Altın Saat" uygulamasının yetersiz olduğunu göstermiştir (IATA, 2019: 5). Altın Saat metaforu, bir krizi yönetmede en önemli şeyin ilk 60 dakikada alınan kararlar ve önlemler olduğu savunan bir kriz ilkesidir. Günümüzde krizleri yönetmek için bırakın 60 dakikayı, altın bir beş dakika bile yoktur. Bu yüzden gerçekleri elde etmek ve durumla başa çıkmak için havayolları işletmelerinin hemen harekete geçmeleri gerekmektedir (Whitely, 2019).

Günümüzde havayolları hem iç hatlar olsun hem de dış hatlarda birden çok millette, etnik kökene ve dini inanca sahip yolcuları farklı coğrafyalara taşımaktadır. Bu nedenle, bir kaza veya büyük bir olaydan sonra yolcuların ve ailelerin farklı beklentileri olması kaçınılmazdır. Bir havayolunun kazadan sonra etkili bir şekilde iletişim kurma becerisi, politik, sosyal ve kültürel ortama bağlı olarak ülkeden ülkeye önemli ölçüde değişebilmektedir. Havayolu, rolü ve sorumluluklarıyla ilgili yerel beklentilerin farkında değilse, yanlışlıkla bu kötü durumu daha da berbat etme riskiyle karşı karşıyadır. Dünyanın başka bir yerindeki bir kazaya veya büyük bir olaya müdahale eden herhangi bir havayolu işletmesinin o çevre hakkında biraz bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çevre hakkında bilgi sahibi olmaktan mana hükümetin ve diğer resmî kurumların olası katılımı, medya (ve sosyal medya) ortamı ve yolcuların ihtiyaçları ve beklentileri hakkında bilgidir. Bu nedenle, havayolu işletmeleri bir kriz iletişim planı geliştirirken faaliyet gösterdiği her pazardaki çevreyi ve ilgili kültürel veya düzenleyici hususları değerlendirmelidir (IATA, 2019: 9).

Hava taşıyıcılarının aşağıdaki temel sorulara cevap aramasında fayda vardır (IATA, 2019: 9-10):

- Kazadan etkilenen pazarlarda kim iletişim departmanına tavsiyelerde bulunacak.

- Havayolunun bu pazarda kendi ofisi var mı?
- Yoksa havayolunu o pazarda kim temsil ediyor ve bir kriz anında sağlayacağı destek konusunda mutabakat sağlandı mı?
- Yerel bir ittifakımız veya ortak uçuş ortağımız var mı? Eğer var ise kriz anında hangi desteği sağlamayı kabul etmişlerdir?
- Bir kaza veya büyük bir olaydan sonra kamuya açık bilgi akışını kim kontrol edecek? (Örneğin, devlet kurumu mu yoksa düzenleyici kurum mu?)
- Havayolunun kendi medya brifinglerini düzenlemesine veya açıklama yapmasına izin veriliyor mu? Hangi dil ya da dillerde müsaade var?
- Bu pazarda en çok kullanılan sosyal medya kanalları nelerdir?
- Havayolunun bu kanallarda bir varlığı var mı? Var ise içeriği kim paylaşıyor?
- Havayolu bu pazarda bir PR ajansı kullanıyor mu? Bir kriz anında söz konusu PR ajansı havayoluna nasıl bir destek sağlayacak?

Her kriz durumu farklı olsa da havayolu işletmesinin bir plana sahip olması en azından ilk birkaç saat için ilk müdahale etmede ona rehberlik edecektir. Sağlam bir kriz iletişim planının ana unsurları ise şunları içermelidir (IATA, 2019: 13):

- İşletme iletişim politikası beyanı (yetkili sözcülerin isimleri veya pozisyonları içermelidir)
- İletişim organizasyonunun ana hatları
- Mevcut tüm iletişim kanallarının uygun şekilde koordine edilmesini ve bilgi ve mesajlaşmanın tüm izleyiciler için tutarlı olmasını sağlayan protokoller
- İşlevsel rollerin ve sorumlulukların ve adayların açıklaması
- Her bir işlevsel rolü ve ana görevleri özetleyen kontrol listesi
- Temel bilgiler onaylandıktan sonra çalışanların iletişimleri için kullanacakları şablonlar. Kaza ve uçak kaçırma dâhil olmak üzere çeşitli olası senaryolar için şablonlar geliştirilmelidir;

Tablo 2. Ölümlü Uçak Kazalarında Havayolu İşletmelerinin Uygulayacakları İletişim Eylemleri

Kazadan Sonra	**Yapılacak Eylem**
+15 dakika	İlk raporları onaylayan ilk tweet'in yayınlanması. Yeni bilgiler teyit edildikçe Twitter'daki kısa gönderilerin düzenli olarak güncelleme yapılması.
+1 saat	Birden fazla kanal ve web sitesi üzerinden bugüne kadar teyit edilen bilgilerin daha uzun özetinin yayınlanması. Söz konusu bilgilerin çalışanların da paylaştığından emin olunması. Her saat yeni özetler yayınlanması ve önemli gelişmelerin teyit edildikten sonra yayınlanması. Tüm çevrimiçi platformlardan tanıtım resimlerini ve mesajları kaldırılması.
+3 saat	Ailelerin, medyanın ve yetkililerin bir araya geldiği yere (genellikle kaza mahalli ya da yakınında veya varış ya da kalkış havalimanına) gelen üst düzey yöneticilerin ilk medya açıklamasını yapması. Havayolu işletmesi tarafından, CEO ait çevrimiçi video açıklamasını yayınlanma kararı da verilebilir. Böylece teyit edilmiş bilgiler kısıtlı iken ve medyadaki sorulara maruz kalmadan CEO'yu görünür hale getirecektir.
+6 saat	CEO veya mevcut en üst düzey yönetici ile ilk yüz yüze basın toplantısının (Kalkış veya varış havalimanında ya da kaza yerinde bu toplantı gerçekleştirilebilir) yapılması
+6 ila +24 saat	Bilgiler teyit edildikten sonra gerçekleştirilen basın toplantısı (Acil müdahale kurumlarının, havalimanı operatörü, Hükümet temsilcileri veya soruşturma yapan kurumlarla birlikte ortaklaşa yapılabilir) gerçekleştirilmesi
+2 ila +7 gün	CEO'nun basın konferanslarını düzenlenmesi (Kalkış veya varış havalimanında ya da kaza yerinde bu toplantı gerçekleştirilebilir) Aile yardımı faaliyetlerindeki gelişmeyi bildiren haber bültenlerinin yayınlanması Havayolu kapsamında ortaya çıkan sorunların yanıtlanması Günlük aile brifinglerinin (Özel olarak gerçekleştirilmelidir. Sunulan bilgiler katılımcılar tarafından sosyal medyada paylaşmalarına müsaade edilmelidir) gerçekleştirilmesi Çalışanlarla devam eden CEO iletişimi Yatırımcılar ve finans piyasalarıyla CEO ya da Mali İşler Müdürünün iletişimi Ön saflarda görevli personel için konuşma konularının belirlenmesi Kilit müşteriler veya ortaklarla CEO'nun iletişimi
+3 Gün ve sonrası	Mağdurların kurtarılması, kimliklerinin belirlenmesi ve ülkelerine geri gönderilmesi Kaza yerine CEO ziyareti (medya varsa) Anma etkinlikleri Cenazeler (çalışanlar / yolcular) İlk araştırma bulgularının yayınlanması Kurtarma ve tanımlama sürecinin sonucu Ara araştırma raporunun yayınlanması Nihai araştırma raporu ve tavsiyelerin yayınlanması

Kaynak: IATA (2019:19-20)

- Önemli kişilerin telefon ve e-posta adreslerini içeren veri tabanı (medya kuruluşları, çevrimiçi etkileyiciler ve hizmet sağlayıcıları dâhil olmak üzere)
- Standart formlar ve belgeler (örneğin, basın konferansı kayıt formu)

Tablo 2'de ölümlü bir kaza sonrası havayolu işletmeleri tarafından uygulanacak iletişim eylemleri sıralanmıştır. Bazıları gerekli olmayabilir, hatta mümkün olmasa da, ölümlü bir kazadan sonra olası iletişim akışına ve zaman çizelgelerine ilişkin genel bir kılavuz niteliğindedir.

4. Havayolu İşletmelerinin Yaşadıkları Kriz Örnekleri

Havayolu işletmelerinin dinamik bir çevrede operasyonlarını yaptıklarından birçok çok olumsuz olaydan etkilenebilmektedir. Bu bölümde terörden, bulaşıcı hastalıklardan, ekonomik durgunluktan, volkanik patlamalardan, uçak kazalarından ve sosyal medya kaynaklı olaylardan dolayı oluşan havayolu krizlerine yer verilmiştir.

4.1. 11 Eylül 2001 Terör Saldırısı

11 Eylül 2001 tarihinde Amerika'nın New York ve Washington DC şehirlerine ticari uçuş yapan dört uçak eşzamanlı olarak kaçırılmıştır. Bu tarihte gerçekleşen terörist saldırılar dünya havayolu endüstrisi için bir felaket olarak değerlendirilmiştir. Oluşan bu durum Amerika Birleşik Devletlerindeki (ABD) güvenlik standartlarının eksik olduğunu gündeme getirmiştir (Hätty ve Hollmeier, 2003: 52). Her ne kadar daha önceki senelerde terör saldırıları yaşanmış olsa da, 2001'de ABD'de yaşanan 11 Eylül saldırıları insanları bir terör saldırısından ölebilecekleri korkusu onların uçmasını engellemiştir (Bukovac, 2020). Söz konusu terörist olaylar, havayolu endüstrisinin küresel ölçekte ve özellikle ABD'de mali krizine neden olmuştur. 2001'in başında ekonomik gerilemeyle başlayan sorunlar, 11 Eylül 2001'deki terör saldırılarının ardından neredeyse felaket boyutlarına ulaşmıştır. ABD'de, havayolu ulaşım sektörü 2001'den 2005'e kadar 40 milyar $'ın üzerinde kümülatif net zarar bildirmiş. Krizden beş yıl sonra, 3 milyar $'ın biraz üzerinde toplam net kârla eski karlığına geri dönmüştür (Belobaba vd., 2009: 6).

11 Eylül krizinin şiddeti havayolu işletmelerine benzer tepkiler göstermelerine neden olmuştur. Amerikalı hava taşıyıcıları krize iflas yâda birleşme kararları vererek cevap vermişlerdir. US Airways, 11 Eylül sonrası dönemde iflasa giren ilk taşıyıcı olmuştur. 2000 ile 2001 yılları arası US Airways ile United firmasının birleşme girişiminin başarısızlığı, onu 11 Eylül'de son derece zayıf bir konuma

getirmiştir. US Airways, 2003 yılında iflastan çıkmış ve 2005'te ise America West ile birleşmiştir. United ise 2002 yılının sonlarında iflasa girmiştir. Delta ve Northwest, 2005'te iflasa girmiştir. Benzer şekilde diğer havayolları yeni bir isim altında hayatta kalmaya çalışmışlar ve verimliliklerini arttırma yoluna gitmişlerdir (Rhoades, 2009: 67).

Hava taşımacılığı zaman faydası sağladığından diğer ulaşım araçlarına göre daha ön plana çıkmaktadır. Fakat 11 Eylül ile birlikte artan güvenlik önlemleri seyahatin zaman maliyetlerini artırmıştır. Örneğin: havaalanı güvenliğindeki artışlar, tren istasyonlarında uygulanan güvenlik önlemlerinden çok daha büyüktür (Clark vd., 2009: 85). Özellikle 500 milden az mesafede seyahat edilen pazarları olumsuz etkilemiştir. Yolcular, daha sıkı güvenlik nedeniyle artan seyahat süreleri nedeniyle alternatif araçlara seyahat etmeyi tercih etmişlerdir (Itoa ve Lee, 2005: 80).

11 Eylül sonrası hava taşımacılığı sektöründe krizle iyi mücadele etmiş işletme örnekleri bulmak mümkündür. Bunlardan biri de Lufthansa örneğidir. Hätty ve Hollmeier (2003: 54) Lufthansa'nın 11 Eylül sonrası krizi başarı bir şekilde nasıl üstesinden geldiğini araştırmışlardır. Lufthansa, çoğu havayolu gibi, kapasiteyi %20 azaltarak hava yolculuğu talebindeki düşüşe anında tepki göstermiştir. Toplamda 43 uçak geçici olarak hizmetten çekilmiştir. Bununla birlikte, ortaklarıyla kapsamlı koordinasyon yoluyla Lufthansa, pazarları terk etmeden kapasitesini azaltmayı başarabilmiştir. Lufthansa talep miktarına göre kapasitesini düzenleyebildiğinden dolayı verimliğini artırmıştır. Lufthansa, krizde işten çıkarmalardan kaçınmıştır. Havayolu işletmesinin krizden önce yapmış olduğu iş sözleşmelerinin esnek olması işletmeye avantaj sağlamıştır. Elde edilen bu esneklik Lufthansa'nın uygun kapasite oluşturmasına imkân sağlamış ve hızlı toparlanmayı sağlamıştır. İşletmenin nakit akışını en üst düzeye çıkarmak için, tüm yatırım ve projelerde kısa vadeli olarak dondurulmuştur. Alman havayolu işletmesi bu dönemdeki yatırımları incelediğinde, operasyonel açıdan gerekli olan ve stratejik açıdan en önemli projelere yatırım yaptığı görülmektedir.

4.2. Bulaşıcı Hastalıklar

Yüzyıllar boyunca, insanoğlu salgınlarına yol açan yeni grip türleri ve bulaşıcı hastalıklarla, mücadele etti ve bu hastalıklardan etkilendi. Son yüz yılda dört grip salgını yaşandı. Geçen süre zarfında, tıp ve epidemiyolojide gelişmeler yaşandı. Günümüzde tıp bilimi bulaşıcı hastalıkların önlenmesi ve kontrolü konusunda ilerlemiştir. Ayrıca tıp tedavi konusunda bu tür salgınlara nasıl cevap verebileceği konusunda kendini geliştirmiştir (Saunders-Hastings ve Krewski, 2016: 1). Geçmiş

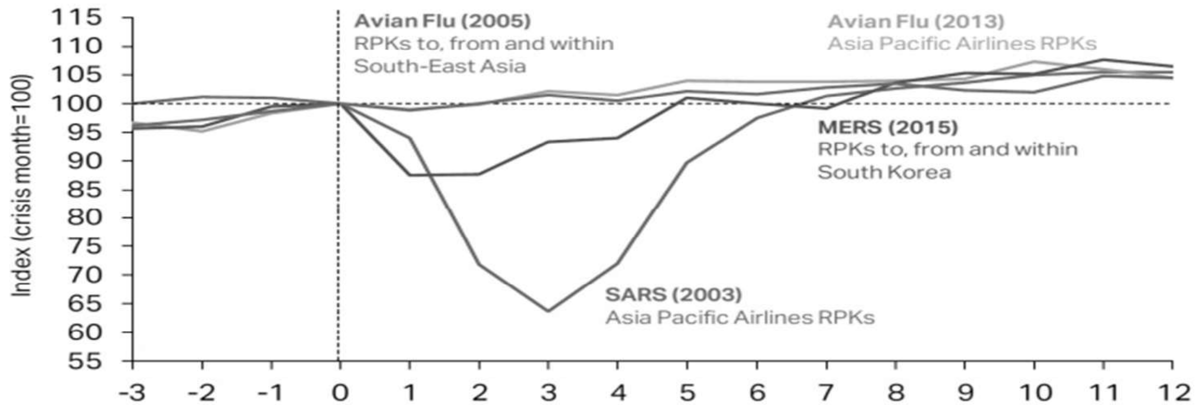
pandemiler sırasında uçakla seyahat edenlerin sayısı çok az miktarda idi. O dönemde büyük bir küresel seyahat talebi olmadığından, günümüzden farklı olarak virüsün küresel yayılması hızlı olmamıştır (Ibn-Mohammeda vd., 2021: 3). Fakat günümüzde ise insan davranışı, demografik özellikler ve hareketlilik ile ilgili küreselleşme süreçleri, pandeminin ortaya çıkma tehdidini ve bulaşma riskini artırmıştır (Saunders-Hastings ve Krewski, 2016: 1).

Mateus vd. (2014: 877) grip salgını ile ilgili yapılmış olan 23 çalışmayı incelemişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre yapılacak olan iç ve dış seyahat kısıtlamalarının bulaşıcı hastalık seyrini farklı seviyelerde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Alınacak olan bir iç seyahat sınırlamasının pandeminin yayılmasını yaklaşık 1 hafta geciktirmekte ve pandemik zirve yapmasını yaklaşık 1,5 hafta geciktirmektedir. Salgından etkilenen tüm ülkelerde alınacak olan %90'lık uluslararası hava yolculuğu kısıtlaması, pandemilerin yayılmasını 3-4 hafta geciktirebilmektedir. Kapsamlı bir uluslararası hava yolculuğunun kısıtlaması ise salgının bir ülkeye girişini 2 aya kadar geciktirebilmekte ve pandeminin yayılmasını 3-4 ay geciktirebilmektedir. Yapılan bir başka araştırma göstermektedir ki dünya çapındaki bulaşıcı hastalıklarla ilişkili toplam vaka sayısını önemli ölçüde azaltmak isteniyorsa, uçuş hacmi en az %95 azaltılmalı ve ciddi kısıtlama önlemlerinin alınması gerekmektedir (Epstein, vd., 2007). Kısacası hükümetler pandemi etkilerini azaltmak ve zaman kazanmak için iç ve dış hatlarda seyahat kısıtlamalarına gitmektedirler. Bu durum havayolu işletmelerinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

Sadece hükümetler tarafından alınan seyahat yasakları havayolu talebini etkilememektedir. Ayrıca seyahat talebini oluşturan yolcuların ekonomik ve psikolojik kaygıları da talebin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Turizm hareketlerine katılabilme potansiyeline sahip olan kişiler toplam gelirlerinden zorunlu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra arta kalan gelirleri ile seyahatlerini gerçekleştirebilmektedirler. Yaşanacak krizlerin belirsizliği kişilerde gelecek kaygısı yaşatmakta ve onları tasarrufa sevk etmektedir. Bunun yanında turistler ziyaret ettikleri destinasyonlarda salgın kargaşa gibi olumsuz olaylarla karşılaşmak istemezler. Çünkü bu gibi olaylarda tanımadıkları ve bilmedikleri bir yerde olduklarından psikolojik kaygı yaşamaktadırlar. Ayrıca bilmedikleri ya da hâkim olmadıkları dil nedeniyle kendilerini iyi ifade etmekte zorlanmaktadırlar.

Şekil 2'de COVID 19 öncesi yıla ait aylık ÜKY yaşanan pandemilerin havayolu işletmelerine etkileri hakkında bilgi verilmiştir. Şekil 2'de kriz öncesi yıla ait aylık ÜYK (Ücretli Yolcu Kapasite) değerleri ile kriz sırasında gerçekleşen aylık ÜYK değerleri de karşılaştırılmıştır. Buna göre havayollarını etkileyen en büyük

salgın SARS'dır. Her ne kadar SARS'tan en fazla Asya- Pasifik ülkeleri etkilenmiş olsa da, dünya çapındaki diğer havayolları yıllık bazda %8'e varan talep kaybı yaşamışlardır. SARS salgının zirvesinde (Mayıs 2003), Asya-Pasifik havayollarının aylık ÜYK'leri kriz öncesi seviyelerinden %50,8 daha düşüktür. 2003'teki genel SARS, Asya-Pasifik havayollarının 6 milyar dolarlık gelire ve yıllık ÜYK'inde %8'lik kayıplar yaşamasına neden olmuştur. Haziran 2003, yıllık düşüşün tersine döndüğü (yolcu trafiğinde yıllık %35,8 düşüş) ve kapasite kesintilerinin -%27,2 olduğu dönüm noktası olmuştur (Pearce, 2020: 2). 2020 yılında COVID 19 kaynaklı havayolu krizi diğer pandemilerle değerlendirildiğinde hava taşımacılığı sektörüne etkisi daha ağır olması ve daha uzun sürmesi beklenmektedir. Bir sonraki sayfada havayolu işletmelerine en çok etkileyen SARS ve COVID 19 Pandemilerine yer verilmiştir.



Şekil 2. Covid 19 Pandemi Öncesi Yaşanan Salgınların Havayolu İşletmelerine Etkileri

Kaynak: Pearce (2020:2)

4.2.1. Akut Solunum Sendromu (SARS) Krizi (2003)

Şiddetli akut solunum sendromu (SARS), bir virüsün neden olduğu solunum yolu hastalığıdır. SARS ilk olarak Asya kıtasında Şubat 2003'te bildirilmiştir. Sonraki birkaç ay içinde hastalık Kuzey Amerika, Güney Amerika, Avrupa ve Asya'da 30'dan fazla ülkeye yayılmıştır. SARS'ın bulaşma şekli, kişiden kişiye yakın temas yoluyla gerçekleşmesi, resmi makamların gereksiz seyahatlerin ertelemesi tavsiyeleri ve bulaşma korkusu hava taşımacılığı için talepte bir şok etkisi yaratmıştır (Cento, 2008: 52).

2003 SARS krizi, krizin zirvesinde etkilenen bölgelerde yolcu hava taşımacılığı talebini yaklaşık %35 azaltmıştır. Salgının hafifletilmesinden altı ay sonra talep normal seviyelerin altında kalmaya devam etti ve bu da yolcu kilometre gelirlerinde

yıllık %8'lik bir düşüşle sonuçlanmasına neden olmuştur. SARS krizi, toplu taşıma araçlarıyla yapılan seyahatleri de etkilemiştir (www.straitstimes.com, 2020). SARS salgını Asya Pasifik taşıyıcılarına 6 milyar dolarlık bir gelir kaybına neden olmuştur. Analistlere göre Kuzey Amerika havayolları 1 milyar dolar kaybederken, Avrupalı havayolları ise büyük ölçüde zarar görmemiştir. Uluslararası yolcu trafiğinin normale dönmesi dokuz ay sürmüştür (Pham, 2020).

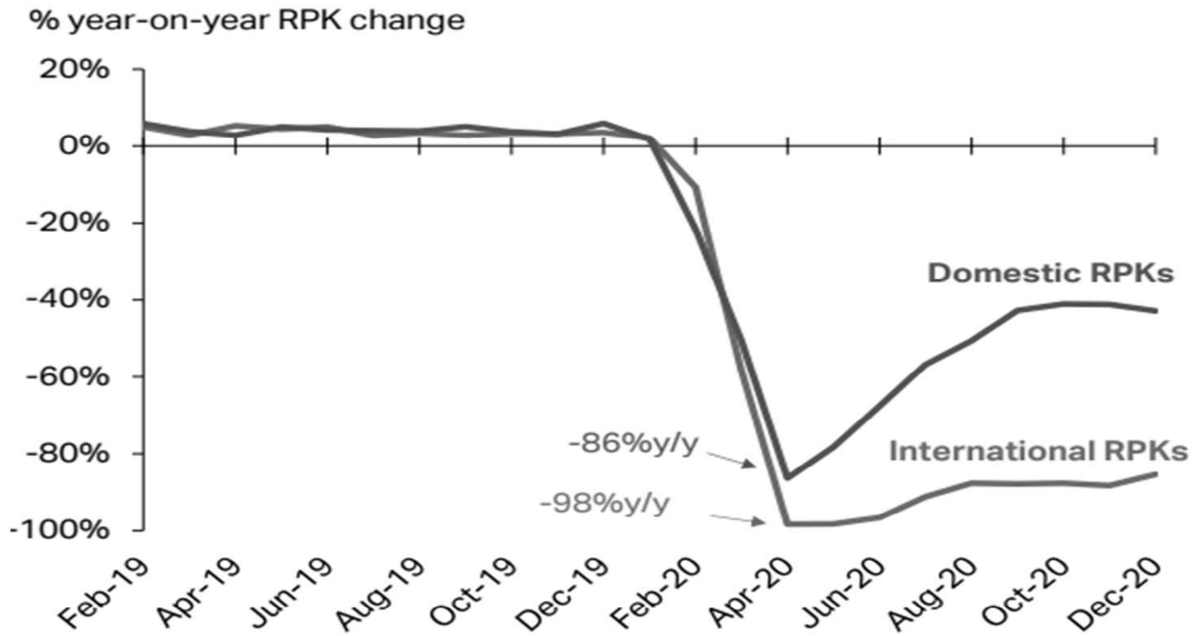
SARS salgının küresel yayılma nedeni dünyanın bir yerinden diğerine hava yoluyla seyahat eden hastalardan kaynaklanmış olsa da SARS'ın uçuş sırasında bulaşma riski en düşük seviyeye indirgenmiştir. Bunda en büyük etken ICAO'nun himayesinde oluşturulan uluslararası bir çalışma grubunun SARS'a karşı geliştirmiş olduğu koruyucu önlemlerdir.

Aşağıdaki koruyucu önlemler alınmışsa, uluslararası bir havalimanının SARS'a karşı yeterli korumaya sahip olduğu kabul edilmiştir: SARS koruma önlemlerinin tümünün uygulanmasından sorumlu olarak bir havaalanı halk sağlığı acil durum görevlisi atanmıştır. Hekim olması gerekmeyen bu kişi, havaalanında SARS koruma önlemlerini koordine etmekle görevlendirilmiştir. Havalimanı binasına girmeden önce ve girdikten sonra SARS semptomları (ateş, öksürük ve nefes darlığı) olan bir kimsenin herhangi bir uçağa binmesine izin verilmeyeceğine dair posterler ya da duyurularla ile mürettebat ve yolcular uyarılmışlardır. SARS semptomları gösterip göstermedikleri yolculara check-in sırasında sorulmuştur. Yolcuların ve mürettebatın vücut sıcaklıkları termal görüntüleme, kızılötesi ölçüm veya termometre kullanılarak sıcaklık ölçümleri yapılmıştır. Bu süreçte riskli olarak değerlendirilenler izole edilmiş ve hekim değerlendirilmesine tabi tutulmuştur. Hekim, söz konusu kişinin iyi olduğunu ve WHO (Dünya Sağlık Örgütü) SARS şüpheli vaka tanımına uymadığını tespit ederse, kişinin yolculuğa devam etmesine izin verilmiştir. Öksüren yolcuya yüz maskesi verilmiştir Şüpheli SARS vaka tanımına uyduğu tespit edilirse, kişi belirlenen SARS hastanesine götürülmüştür. Uçakta olası bir SARS vakası ihtimaline karşı hastanın uçaktan nasıl uzaklaştırılması gerektiği hakkında prosedürler geliştirilmiştir. Ayrıca, tüm havaalanı çalışanları, vardiyalarının başında günlük sıcaklık taramasına tabi tutulmuştur (https://www.icao.int/safety/aviation-medicine/Pages/avmedsars. aspx).

4.2.2. COVID 19 Krizi

2020 yılında dünyanın dört bir yanındaki pek çok kişi ilkbahar ve yaz aylarında seyahat etme planlarından COVID-19 salgını nedeniyle vazgeçmişlerdir. Yaşanan bu durum havayolu sektörünü, bitiş tarihi belli olmayan bir krize sürüklemiştir.

Pandeminin etkileri nedeniyle (kapalı sınırlar, sıkı seyahat kontrolleri ve seyahat güveni) havayolu sektörü benzeri görülmemiş bir zorlukla karşılaşmasına neden olmuştur. Ücretli Yolcu Kapasitesinde (ÜYK) 2019'a kıyasla %66 gibi çarpıcı bir düşüş yaşanmıştır. Bu düşüş 11 Eylül saldırılarını izleyen 12 aydan sekiz kat daha büyüktür (IATA, 2020: 1). Ayrıca, havayolu işletmeleri COVID-19 etkilerinden dolayı 2020 yılında 370 milyar $ mali kayıp yaşamıştır. Havalimanları 115 milyar, hava seyrüsefer hizmetleri sağlayıcıları ise 13 milyar gelir kaybı yaşamışlardır (ICAO, 2021). Hava otoriteleri tarafından bu kriz önceki krizlerle değerlendirildiğinde en şiddetli havacılık krizi olarak kabul edilmektedir (IATA, 2020a: 1).



Şekil 3. 2019-2020 Yılı İç ve Dış Hatlara Ait ÜYK'lerin Aylık Değişimleri

Kaynak: ICAO (2020:1)

Şekil 3'te 2019 ile 2020 yılları arası iç ve dış hatlara ait ÜKY'lerin aylık değişimlerine yer verilmiştir. Havayolu taşımacılığında en fazla etkilenen hat dış hatlar olmuştur. Bunun sebebi birçok ülkenin virüsün yayılmasını sınırlamak için sınırlarını kapatması veya seyahat düzenlemeleri getirmesinden kaynaklanmaktadır. Şubat 2020 tarihinden itibaren ÜYK'de azalmalar yaşanmıştır. Nisan 2020 tarihinde iç hatlarda %86 kapasite kayıpları yaşanırken, dış hatlarda bu rakam % 98'dir. İç hatlar Nisan 2020 tarihinden sonra toparlama eğilimi gösterirken, Haziran 2020 tarihinden sonra COVID 19 tedbirlerindeki gevşemeler nedeniyle yavaş bir toparlanma yaşanmıştır. Aralık 2020 tarihinde dış hat uluslararası ÜYK'ler yıllık bazda %85,3 düşmüştür. Bu rakam Nisan 2020'e

göre %13 puanlık bir iyileşmedir. Aynı dönemde iç hatlarda ise ÜYK'de yarı yarıya azalmıştır (IATA, 2020b: 1).

Havacılık sektöründe yaşanan bu ekonomik küçülmenin altında yatan nedenler ise dünya ekonomisinin durgunluğa gitmesi ve hükümetlerin seyahat kısıtlamaları getirmesi birlikte yerel ve ulusal hava taşımacılıkta yaşanan talep azalmalarıdır. Havacılık tarihinde ilk defa sıfır satış günleri yaşanmıştır. Buna bağlı olarak nakit girişlerinde gecikmeler yaşanmıştır (KPMG, 2020: 1).

Sektör krizin finansal etkileri azaltmak için şu tedbirleri alınmıştır (KPMG, 2020: 1):

- Personelin gönüllü olarak geçici izne çıkarılmaya teşvik edilmesi
- Personelin işten çıkarılması,
- Uçak ve motor bakımlarının ertelenmesi,
- Uçak teslimatlarının ertelenmesi,
- Sermaye harcamalarının durdurulması,
- Yüksek işletme maliyetine sahip uçak filolarının faaliyetlerin durdurulması,
- Kiralanan uçağın erken iade edilmesi ve
- Nakit akışını korumak için doğrudan hizmet ve malzeme satın alımların gerçekleştirilmesi

Havayollarının, almış olduğu bu önlemler nakit tüketimini azaltmaya yöneliktir. Havayolları, eski uçaklarını planlanandan daha erken emekliye ayırarak ve yeni uçak teslimatlarını erteleyerek filolarını küçültmektedir. Uzmanlara göre, havayolları kısıtlı bir pazarda daha iyi rekabet edebilmek için filolarını küçültmeye çalıştıkça kapasitedeki bu azalma daha kalıcı hale gelmektedir. Bu durum havayolu işletmelerini krizden hem personel sayısı hem de filo büyüklüğü açısından daha küçük havayolları olarak çıkacaklarını işaret etmektedir (KPMG, 2021: 29).

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) Genel Müdürü Alexandre de Juniac COVID 19 Krizinde havayolu işletmelerinin hayatta kalmalarının yolunun hükümetler tarafından sağlanacak olan mali destek olduğunu işaret etmiştir. Verilecek olan mali desteklerin üç başlık altında olabileceğini vurgulamıştır: 1) Doğrudan mali yardım (2) Hükümetler veya merkez bankaları tarafından verilen krediler, kredi garantileri ve kurumsal tahvil piyasası için destek ve (3) Vergi muafiyetidir (Juniac, 2020). Havacılığın önemini kabul eden hükümetler, bu

benzeri görülmemiş şokun üstesinden gelmek için harekete geçmişlerdir. Hükümetlerin desteği, sermaye enjeksiyonları, krediler, vergi ödemelerinin ertelenmesi ve vergi yükümlülüklerinin azaltılması gibi çeşitli biçimlerdedir. Bazı hükümetler ise istihdamı korumak için ücret sübvansiyonları (46 milyar dolar) sağlamıştır. Kasım ayı sonu itibariyle, devlet yardımı 173 milyar $'a ulaşmıştır. Bununla birlikte, devlet yardımı bölgeler arasında eşit olmayan bir şekilde dağıtılmıştır. ABD, Avrupa ve Asya'nın bazı bölgelerindeki havayolları genel olarak önemli hükümet desteği alırken, Latin Amerika, Orta Doğu ve Afrika'daki havayolları için yardım sınırlıdır. Devlet yardımının ilk amacı, seyahat talebi geri gelene kadar havayollarına geçici bir rahatlama sağlamaktır. Bununla birlikte, salgının devam etmesi nedeniyle hükümetlerden sağlanan mali destek, bazı havayollarının hayatta kalması için kritik öneme sahiptir (IATA, 2020a: 2).

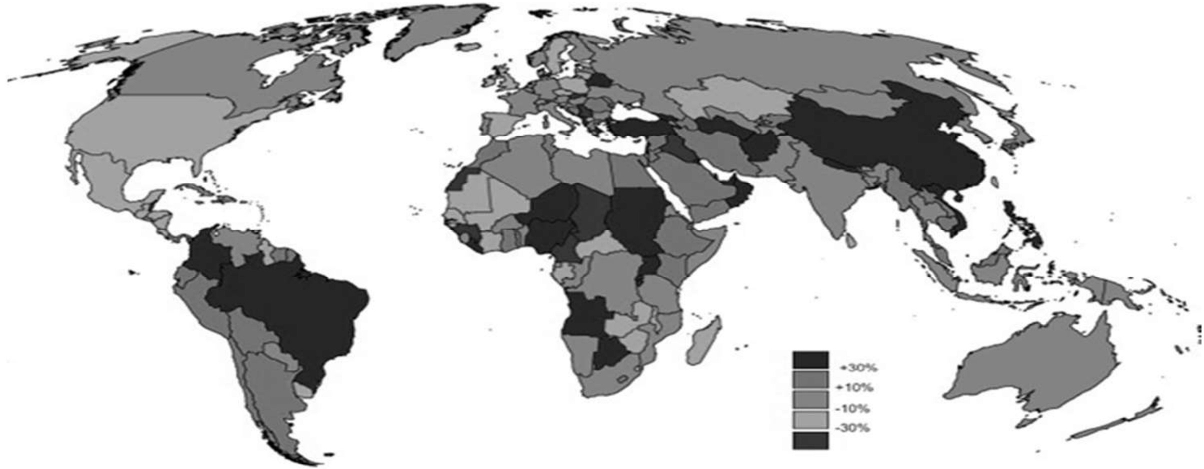
Devlet desteği, havayollarının ve üreticilerin bu krizi atlatmasına yardımcı olmak için kesinlikle gereklidir. Fakat desteğin türü, krizden çıkma sürecinde işletmenin kaderini büyük ölçüde etkileyecektir. Sıkı koşullara bağlı olarak devlet yardımı alan havayolları, operasyonel ve finansal esnekliklerinin bir kısmını kaybedecekleri tahmin edilmektedir. Bu kurtarma ortamında, işletmelerin karbondan arındırma hedefleri, iş koşulları, minimum hava ücretleri, hisse geri alımlarındaki sınırlamalar gibi konularda işletmelerin esnekliklerini kaybetmelerine ve borç yüklerinin artmasına neden olacaktır. Devlet mülkiyetinin artmasıyla birlikte operasyonel müdahale kaçınılmazdır. Havayolları gelir elde etmeye başladıkça, ilk gereksinimleri kaldıraçları kaldırmak ve özellikle daha kısıtlayıcı olan devlet kredilerini yeniden finanse etmek olmalıdır (KPMG, 2021: 22).

Sektörün eskiye dönmesinin en önemli etkeni iş veya tatil amaçlı yolcuların güvenlerinin yeniden kazanılmasında yatmaktadır. Yolcuların kişisel olarak kendilerini güvende hissedinceye kadar seyahate geri dönmeyecekleri, bilinmeli bu nedenle seyahatlerinin hastalık veya karantina kısıtlamaları nedeniyle kesintiye uğramayacağına dair güven duymaları sağlanmalı ve ekonomik kaybının olmayacağına dair güvene ihtiyaç vardır (Juniac, 2020). Uzmanların birçoğu kriz sonrası iş amaçlı seyahat talebinde değişimin yaşanacağı beklentisi içindedir. Bunun nedeni sanal platformların işletmeler için ekonomik durgunlukta cazip olacağı beklentisidir. Bu düşünceye karşıt olan uzmanlar ise yüz yüze iş toplantılarının yerini hiçbir şeyin tutamayacağı fikrindedirler. Fakat iş amaçlı hava yolculuğu segmentindeki toparlanmanın yavaş olacağı beklentisi vardır (KPMG, 2021: 55). Bir diğer tahmin ise gecikmeli talep toparlanması nedeniyle havayollarının daha küçük ve daha rekabetçi pazarlarda faaliyet gösterecekleridir (KPMG, 2021: 21).

Sektörde krizden sonra sermaye piyasalarına erişme kabiliyetine sahip olan ve büyük yerel pazarlarda faaliyet gösteren büyük oyuncuların, kazananlardan olacağıdır. Kazananlar ağırlıklı olarak yurtiçi ve kısa mesafeli hizmet sunan havayolları olacaktır. Kaybedenler ise gelirlerinin büyük bir kısmını uzun mesafeli bir ağdan, iş seyahatlerine büyük ölçüde bağımlı olan havayolları olacaktır (KPMG, 2021: 60).

4.3. 2008 Yılı Ekonomik Krizi

2008 yılında yaşanan küresel mali kriz dünya ekonomisini olumsuz etkilemiştir. Kriz dünya ekonomisi üzerinde özellikle de büyüyen endüstriler üzerinde sert etkileri olmuştur. ABD ve Avrupa'daki büyük finans kuruluşlarının başarısızlıkları krizi tetiklemiştir. Finans kuruluşlarının başarısızlığının ana nedeni ABD konut sektöründe yaşanan yapay fiyat artışlarıdır. 2006 yılında emlak fiyatlarının hızla yükselmesi 2007 ile 2008 yıllarında aniden patlamasına neden olmuştur. Daha sonra emlak fiyatında büyük düşüşler yaşanmıştır. Gayrimenkulün değerinde yaşanan bu düşüşler, finans kuruluşların yaklaşık 2,3 trilyon dolar zarar etmesine neden olmuştur (Usman, 2010).



Şekil 4. 2008 ile 2010 Yılları Arasındaki Havayolu Arzındaki Değişiklikler

Kaynak: Dobruszkes & Van (2011: 1389)

2008 yılı sonrası küresel durgunluk hem yolcu hem de hava kargo faaliyetleri için havayollarının finansmanını olumsuz etkilemiştir. Uzmanların döngüsel bir gerilemenin parçası olarak talebin düşüş beklentilerine rağmen, sektörde kriz daha hızlı gelişmiş sektörü daha derinden sarsmıştır. Bunun sebebi; ilk olarak hızla yükselen yakıt fiyatları (140$'a kadar yükselmiştir) 2008 yılında kazanılan

kârı azaltmış ardından finans sektörünün yoğun erimesi, hava seyahat talebini zayıflatmıştır. Bu durum düşen yakıt fiyatlarına rağmen hava taşıyıcılarını olumsuz etkilemiştir. Her ne kadar daha sonrasında petrol fiyatlarında düşmeler yaşansa da talebin zayıflamasından dolayı toparlanma yaşanamamıştır (Franke ve John, 2011:19).

Dobruszkes ve Van (2011: 1389), Ocak 2008 ile Ocak 2010 tarihleri arasında havayolu arzındaki meydana gelen değişikliklerde coğrafi farklılıklara göre değerlendirmişlerdir. Yapılan bu değerlendirmeye göre gelişmiş ülke şehirlerin çoğunda (Batı Avrupa, Kuzey Amerika, Japonya), Tayvan, Orta Amerika, Karayip adaları ve eski SSCB'in şehirlerinde hava taşımacılığı arzında bir durgunluk veya düşüş yaşanmıştır. Çin ve Güneydoğu Asya, Orta Doğu ve Güney Amerika şehirlerinde ise hava taşımacılığı arzında artışlar gözlemlemişlerdir. Afrika, Hindistan ve Okyanusya'daki şehirlerle ise bağlı dinamiklere göre çeşitlilik gözlemlemişlerdir (Şekil 4). Ayrıca, yazarlar iç arzın krize direnç gösterirken, uluslararası arzın ise krize daha hassas olduğu sonucuna varmışlardır.

4.4. Volkanik Kül Krizi (2010)

Dünyamızda volkanlar sık sık patlamaktadır. Jet uçak motorlarının volkanik külün neden olduğu hasara karşı hassas olması havacılık işletmelerini etkilemektedir (www.caa.co.uk). Havacılığa yönelik volkanik kül risklerinin küresel olarak koordine etmek amacıyla 1987 yılında Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ve Dünya Meteoroloji Örgütünün iş birliyle Uluslararası Havayolları Volkan İzleme Merkezi (IAVW) kurulmuştur. (Lechner vd., 2018: 54). Bu kuruluş volkanik kül bulutlarının hareketini tespit etmek, izlemek ve tahmin etmek ve sorumluluk alanlarındaki meteoroloji gözlem ofislerine tavsiyelerde bulunmak için dünya çapında dokuz bölgede hizmet vermektedir. Söz konusu merkezler Anchorage (ABD), Buenos Aires (Arjantin), Darwin (Avustralya), Londra (İngiltere), Montreal (Kanada), Tokyo (Japonya), Toulouse (Fransa), Washington (ABD) ve Wellington'da (Yeni Zelenda) bulunmaktadır (Brueu Meteorology, 2019: 1).

Normalde bir volkan patlaması kısıtlı bir hava sahasını etkilerken, İzlanda'daki Eyjafjallajökull yanardağının 2010 yılının ilkbaharında patlaması ise uluslararası bir havacılık krizine neden olmuştur (www.caa.co.uk). İzlanda'daki yanardağ krizinin, ilk patlamadan altı gün sonra havayolu işletmelerinin gelir kaybı 1,7 milyar $'dan fazla olduğu tahmin edilmektedir. Kesintilerin en fazla olduğu üç günlük dönemde (17-19 Nisan), kaybedilen gelirler günlük 400 milyon $'a ulaşmıştır. Günde 1,2 milyon havayolu yolcusu etkilenmiştir. Daha

sonraki günlerde yapılan analizlere göre, toplam hava trafiğinin %48'ini temsil eden 8 günlük bir süre içinde 107.000 uçuş iptal edildiği sonucuna varılmıştır. Toplam uçuşların %80'i belli günlerde iptal edilmiştir. Eyjafjallajökull kül bulutundan yaklaşık 10 milyon yolcu etkilendiği tahmin edilmektedir (Bye, 2011). Etkinin bu kadar büyük olmasında altında yatan neden bu uçuş bölgesinin dünyadaki en sıkışık hava sahalarından biri olmasından kaynaklıdır. Ayrıca kül bulutlarının Avrupa'nın büyük bir kısmını kaplaması ve kül bulutlarının etrafında uçmak gibi bir seçenek olmaması bu olayın yanardağ kaynaklı olaylardan farklı olmasına neden olmuştur (www.caa.co.uk).

Eyjafjallajökull patlaması kesinlikle hava trafiğini bozan tek volkanik aktivite olayı değildir. 1953 yılından 2009 yılına kadar, volkanik külle karşılaşılan 129'dan fazla uçak vakası bildirilmiştir; Bunlardan 79 tanesi uçağa fiziksel olarak zarar vermiştir. Bu hasarlı karşılaşmalardan 26'sı, bir veya daha fazla motorda uçuş sırasında güç kaybı olmuş bu nedenle önemli olaylar olarak kabul edilmektedir (Lechner, vd., 2018: 53). Eyjafjallajökull patlaması ardından hava trafiği etkileyen başka volkanik patlamalarda oluşmuştur. Bunlar: 21 Mayıs 2011'de İzlanda'da Grímsvötn'ün patlaması, atmosfere 20 km'lik bir tephra dumanı göndererek 23 Mayıs - 25 Mayıs arasında 900 uçuşun iptal edilmesine neden olmuştur. Aynı yılın ilerleyen saatlerinde, Şili'deki Puyehue-Cordón Caulle volkanik alandan gelen bir kül bulutu, Arjantin, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi çok uzak yerlerde havalimanlarının kapanmasına neden olmuştur. Ardından, Mayıs 2014'de Endonezya'nın Sangeang Api yanardağının patlaması, Avustralya'daki Darwin havaalanının kapatılmasına ve Avustralya ile Endonezya arasındaki bazı uçuşların iptal edilmesine neden olmuştur, Sangeang Api yanardağı, Temmuz 2015'te ise dört Endonezya havaalanın birkaç günlüğüne kapatılmasına neden olmuştur (Besedeš ve Murshid, 2017: 6).

Eyjafjallajökull patlaması, uçuş güvenliği ve volkanik kül ile ilgili bir sorunun küresel sonuçlara sahip olabileceğinin bir örneğidir. Bu olayın gerçekleşmesi, volkanik patlamaların uluslararası havacılık üzerindeki etkisini azaltmaya yönelik önlemlerin küresel olarak etkileyebileceğini göstermektedir. ICAO bu kriz sonrasında hızlı hareket ederek, Uluslararası Volkanik Kül Görev Gücünü (IVATF) oluşturulmuştur. Oluşturulan çalışma grubu volkanik kül hakkında inceleme ve değerlendirmelerde bulunmuştur. IVATF ICAO'ya bazı önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler şunlardır: özel volkanik külle ilgili uçuş operasyonları ile ilgili kılavuzun yenilenmesi, hava trafik yönetimin volkanik kül algılama sistemleriyle ilişkili yeni teknolojileri kullanılmasını içermektedir. ICAO'da IAVW'nin görünür volkanik külü tespit etme ve uyarma kapasitesi ile bağlı eylemler geliştirmiştir (ICAO, 2013).

4.5. Uçak Kaza Krizleri

Havacılığın başlangıcından bu yana kazalar meydana gelmektedir. Ancak endüstrinin büyümesi, kitle iletişiminin ve teknolojinin ilerlemesiyle, havayolu felaketlerini boyut olarak daha büyük ve yönetilmesi son derece karmaşık hale gelmiştir (Ray, 1999: 9). Her ne kadar emniyet konusunda önlemler alınsa da havayolu kazaları meydana gelebilmektedir. Gerçekleşen bir kaza durumu, ilgili havayolu işletmesi için ciddi sonuçları olan bir krize dönüşebilmektedir. Bunun nedeni, hava kazalarının genellikle birçok farklı paydaşı etkilemesi ve medyanın yoğun ilgisi nedeniyle yetkililer ve halkın büyük baskısıdır. Bir havayolunun bir kaza krizine nasıl tepki vereceği, genellikle halkın havayolu hakkındaki algısını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, yaşanacak olan bir kazanın neden olacağı karmaşık bir kriz durumuyla etkili bir şekilde nasıl başa çıkılacağı, krizden sonra emniyet imajını ve itibarını geri kazanmak havayolu için büyük önem taşımaktadır. Kriz sırasında etkili kriz yönetimi, havayollarının itibarı ve marka değeri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ayrıca kriz sonrası toparlanmayı da kolaylaştıracaktır (Chang vd., 2018: 62).

Liu ve Zeng (2007: 1774) 1937-2001 döneminde ölümcül hava yolculuğu olaylarının, havayolları seyahat talebi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Ölümlü olayların hem iç hatlar hem de dış hatları kullanan yolcularının olumsuz etkilendiğini tespit etmişlerdir. Kazalardan yurt içi seyahat talebi yurt dışı seyahat talebine göre daha olumsuz etkilenmektedir. Yolcular tarafından kaza yapan havayollarının emniyetle ilişkili itibarı eğer sorgulanırsa, bu rakiplerinin güçlenmesine neden olmaktadır (Coombs, 2007). Havacılık felaketleri tek haneli ölümle sonuçlandığında, kaza yapan havayollarının hisse senedi fiyatları başlangıçta trajediye olumsuz tepki verir, ancak bir hafta sonra hızla iyileşir. Daha yüksek bir ölüm derecesi, uçak kazalarını takiben kaza yapan havayollarının hisse senedi fiyatları üzerinde daha büyük ve daha kalıcı bir olumsuz etki bırakacaktır. Tek haneli ölümler rakiplerin hisse senedini olumlu etkilerken, yüksek ölüm seviyeli kazalarda ise sektör olumsuz etkilenmektedir (Ho vd., 2013: 117). Kısacası bir havayolu kazası, havayolunun meşruiyetini, imajını ve mali durumunu tehdit eden bir krize neden olur. Dahası, sadece kurbanlar ve havayolunu işletmesini değil, sektör geneline etkileme eğilimindedir (Ray, 1999: 9).

Uçak kazası havayolu işletmeleri için çok özel bir kriz türüdür. Bu tür durumlarda genel kriz yönetimi literatürünü kullanmak yerine özel yönetim prosedürleri dikkate alınmalıdır. Bir uçak kazasında yapılması gereken eylemleri şu başlıklar altında sıralamak mümkündür (Taylor, 2000):

- Eğer uçak havada intikal ederken, potansiyel olarak tehlikeli sorunlar ortaya çıkmışsa, hedeflenen varış noktasındaki acil servis ve havayolu birimleri uyarılmalıdır. Böylece kaza daha meydana gelmeden acil durum prosedürler için ekipler aktif hale getirilmiş olacaktır. Böyle bir uyarı yoksa kaçınılmaz olarak yapılacak eylemler ancak kaza meydana geldikten sonra başlatılabilir
- Kaza yeri öğrenilir öğrenilmez acil servis birimleri kontrolü ele alırlar. Yapılan faaliyetlerde öncelik hayat kurtarılmasıdır. İtfaiye ve Kurtarma Hizmetleri genellikle enkaz ile ilgilenirken ve diğer her şeyin kontrolü kolluk kuvvetlerindedir. Hastanelere sevk edilen kazazedeler tıbbi öncelikleri belirlenerek tedavileri başlatılır. Havayolu işletmesi hem kendi kullanımı hem de kamuoyuna bilgi aktarmak için bilgi toplar. Kazazede yakınları için barınma imkânı sağlar.
- Kaza alanı kazazedelerden temizlendikten ve enkaz güvenli hale getirildikten sonra kaza kurtarma faaliyetleri durdurulur. Ardından kaza inceleme ekibi sahanın kontrolünü ele geçirir. Kaza yeri incelemesine bağlı olarak enkaz taşınma faaliyetleri gerçekleştirilir. Kaza sahasındaki soruşturma birkaç gün sürse de, tüm soruşturmanın tamamlanması aylar veya daha uzun zaman dilimde sürebilir. Sonuçta kazaya neden olan olaylar inceleyecektir.
- Kaza sonrası havayolu işletmesi kaza inceleme ekibinin ihtiyaç duyacağı bilgileri (yolcular, mürettebat, uçağın, bakımları, kargosu) ekip ile paylaşır. Ayrıca uçaktakiler ve onların en yakın akrabaları arasında bağlantılar devam ettirilir. Bu bağlantılar birkaç yıl sürebilir.

Olası bir krize hazırlanmanın verimli bir yolu, havayolu işletmelerinin çalışma alanında hangi senaryoların ortaya çıkabileceğini düşünmektir (Axelsen, 2020)

4.6. Havayollarının Sosyal Medya Krizleri

İletişim teknolojilerinin hayatımıza hızlı girişi ile birlikte yaşanan olumsuz olaylardan birçok kişinin haberdar olması imkânsız hale gelmiştir. Akıllı telefonu olan herkes artık bir kriz haberini ve markayı neredeyse anında ve çoğu zaman yanlış bir şekilde kamuya açık alanlara sunabilen bir yurttaş gazeteci haline gelmiştir (Cross, 2019). Bu nedenle olumsuz olaylar birden krize dönüşebilmektedir. Eğer işletme olayı görmezden gelirse, kriz derinleşmekte ve işletme imajı zarar görebilmektedir.

Son birkaç yıldır sosyal medyada çok sayıda havayollarıyla ilişkili örnekler ile karşılaşmak mümkündür (Axelsen, 2020). Kanadalı müzisyen ve söz yazarı Dave Carroll, 2008 yılında United Airline ile Halifax'tan Nebraska'ya gidiyordu. Carroll uçakta yerine geçtikten sonra gitarının bagaj hizmeti sunan görevliler tarafından fırlatıldığını gördü. Sanatçı uçuş görevlilerinden yardım istedi. Fakat uçuş görevlileri ona yapabilecekleri hiçbir şeyin olmadığını ve indiklerinde yardım istemesini söylemişlerdir. Caroll inişte, gitarın kırıldığını tespit emiş ve tazminat talebinde bulunmuştur. Carroll, havayoluyla dokuz ay boyunca pazarlık etmeye çalışmasına rağmen hiçbir sonuç elde edememiştir. Sanatçı "United Breaks Guitars" adlı bir şarkı yazarak, bunu YouTube'a koymuştur. Ardından şarkı viral olmuştur. 150.000 görüntülemenin ardından United Airline, Dave Carroll ile iletişime geçerek videonun kaldırılması için ödeme teklifinde bulunmuştur. Sanatçı teklifi reddetmiştir. Günümüzde şarkının üç versiyonu 20 Milyondan fazla Youtube'da izlenmiştir. Bu kötü halkla ilişkiler tsunamisi kesinlikle insanların bir havayolu seçerken verdikleri karar üzerinde etkili olmuştur. BBC, videonun yayınlanmasından sonraki üç ila dört hafta içinde United'ın hisse fiyatının %10 düştüğünü bildirmiştir. Bu örnek kötü haberlerin iyi haberden daha hızlı yayılabileceğinin göstergesidir (Wilson, 2011).

United Airline'ın bir diğer krizi Nisan 2017'de yaşanmıştır. United Airline'nın 3411 numaralı uçuşu tam kapasite rezerve olmasına ve tamda uçak aprondan ayrılmaktayken, havayolu işletmesi dört çalışanına söz konusu uçuşta yer vermek istenmiştir. Uçak mürettebatı, dört personele yer açmak için yolcularından dört tanesinden gönüllü olarak uçuştan ayrılmalarını istemiştir. Havayolu ilk başta gönüllülerden havayolu personeli için koltuklarından vazgeçmelerini istemiş ve 400 $ teklif etmişti. Yolculardan hiç kimse istemediğinden, yolcu başına teklif 800 $'a çıkarılmıştır. Kimse uçuştan ayrılmayı kabul etmediğinden, United Airline rastgele dört yolcu seçmiştir. Üçü inmiş, fakat dördüncüsü tedavi etmesi gereken hastaları olduğunu söyleyerek reddetmiştir. Uçuş görevlileri uzak doğu kökenli bu yolcuyu zorla çıkarmaya karar vermiş. Havaalanı güvenlik görevlilerini uçağa giriş yaparak yolcuyu zorla uçaktan indirmişlerdir. Söz konusu durum birden fazla yolcu tarafından sosyal medya hesaplarında paylaşılmıştır. Söz konusu görüntüler çevrimiçi sosyal medyada viral olmuş ve olay tırmanmıştır. Saatler sonra United Airline, aşırı kapasite durumunu açıklamayı ve isteksiz bir yolcunun uçaktan alınmasını meşrulaştırmayı amaçlayan bir dizi özür dileyen tweet ile olaya yanıt vermiştir. Bu özürler samimiyetsiz olarak kabul edilmiştir. Daha sonra işletmeye yönelik ikinci, hatta daha büyük bir eleştiri gelmiştir. Endişe sadece tartışmalı çifte rezervasyon stratejisine değil, aynı zamanda işletmenin sorumluluktan kaçma ve algılanan herhangi bir

yanlışlığı haklı çıkarma konusundaki tutumuna da odaklanmasıdır (Goldstein, 2017; Zdanoviç ve Grinberg, 2018).

Yaşanan bu olay United Airlines'ın müşterileri tarafından havayolu işletmesini ırkçı ve tacizci olarak nitelendirmesiyle United Airlines'ın itibarı zarar görmüştür. Birçok müşteri, Mileage Plus United kredi kartlarını keserek havayolunu boykot etmeyi teklif etmişler ve artık bu havayolu ile uçmak istemediklerini belirten tweetler atmışlardır. Ek olarak, United Airlines hisse senetleri %4 düşerken ve işletmenin piyasa değeri 1 milyar dolar düşmüştür (Mueller vd., 2017: 12). İşletme gelen tepkiler üzerine makul bir savunmayı benimsemiştir. Gerçek saldırı için mağdurundan özür dilemiş ve gizli bir anlaşma tazminat ödemiştir. Benzer olayları önlemek için süreci detaylandırmıştır. United Airline'nın almış olduğu bu pozisyon krizde almış olması gereken ilk pozisyon olması gerekirken geç kalmıştır (Benoit, 2018: 21).

Bir diğer örnek ise 17 Nisan 2018'de yaşananlardır. Southwest Havayollarına ait 1380 sefer sayılı Boeing 737-7H4 New York'tan Dallas'a uçuş yaparken sol motor arızası gerçekleşmiştir. Arızalı motordan kopan parçalar gövdeye zarar vermiş ve kabin camının hasar almasına ve uçak basıncının düşmesine neden olmuştur. Bu kaza nedeniyle bir yolcu ölürken, dokuz yolcuda yaralanmıştır (Carey, 2018). Bir yolcu, havayolunun yerleşik wi-fi hizmetini kullanarak uçağın içinden gelişen krizi sosyal medyada canlı yayın yapmıştır. Bu durum dijital krizlerin havayolu işletmeleri tarafından çok kısa bir sürede hızlı cevap verilmesi gerektiği göstermiştir (Sehgal, 2019).

Sonuç

Havacılık endüstrisinin geleceği dinamiktir ve birçok fırsat ve tehdit barındırmaktadır. Yolcu, iş ve hava kargo sektörü segmentleri uzun vadeli güçlü büyüme oranlarına sahiptir. Fakat havacılık sektörü giderek daha karmaşık ve dinamik bir ortamın bir sonucu olarak kısa vadeli dalgalanma ve şoklar karşında zayıftır. Havacılık için daha fazla serbestleşme, yoğun rekabet, değişen müşteri talepleri ve kaynak kıtlığı, daha çalkantılı ve belirsiz bir geleceğe katkıda bulunan faktörlerden sadece birkaçıdır (Linz, 2012: 28).

Havayolları işletmelerinin karşılaştıkları krizler incelendiğinde tek bir kategoriye indirmek imkânsızdır. Oluşan krizler iç çevre kaynaklı olabileceği gibi dış çevre kaynaklı da olabilir. İlk başlarda çok rahat çözülebilecek bir olay ilgi gösterilmediğinden büyük bir krize sebebiyet verebilmektedir. Krizler sadece

üst yönetimi ilgilendiren bir olay değildir. Kriz öncesi ve kriz sonrası ile mücadelede örgüt hep birlikte hareket etmek zorundadır. Her ne kadar havayolu işletmeleri küreselleşmeden olumlu etkilenen bir sektör olmuş olsa da, küreselleşme hava taşıyıcılarının krizlere karşılaşma ihtimalini artırmaktadır.

Havacılık sektörü dün ve bugün birçok krizlerle karşı karşıya gelmiş ve krizden çıkmıştır. Gelecekte sektörün benzer krizlerin yaşanması ise kaçınılmazdır. Bu nedenle havayolu işletmeleri krizlere karşı tedbirli olmalıdır. Krizlere karşı pro-aktif tedbirler almalıdırlar. Krizlerden en az etki ile çıkan işletmelerin özellikleri incelendiğinde; iyi bir iş modeline, güçlü sermaye yapısı ve esnek kapasiteye sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca müşteri gözünde güçlü imaja sahip olmak bir işletme için büyük bir değerdir.

Kaynakça

Axelsen, H. (2020, Dec 8). *Crisis Management: Learning crisis management from the airline industry.* Erişim Adresi: https://incaseit.com/learning-crisis-management-from-the-airline-industry/.

Belobaba, P., Odoni, A. ve Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry.* West Sussex: John Wiley & Sons.

Benoit, W. L. (2018). Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 11-26.

Besedeš, T. ve Murshid, A. P. (2017, Feb 1). *Experimenting with ash: The trade-effects of airspace closures in the aftermath of Eyjafjallajökull. Working paper. Georgia Institute of Technology.* Erişim Adresi: https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/sites.gatech.edu/dist /5/322/file s/ 2017/08/besedes-volcano.pdf.

Brueu Meteorology. (2019, Dec 20). Hazardous Weathet Phenomena Volcanic Ash. Erişim Adresi: http://www.bom.gov.au/aviation/data/education/volcanic-ash.pdf.

Bukovac, S. (2020). *Airline Crisis Assistance: Do you need experience to manage a crisis?* Erişim Adresi: https://www.lhsystems.com/blog-entry/airline-crisis-assistance-do-you-need-experience-manage-crisis.

Bulgu, A. M. ve Islam, S. M. (2007). *Corporate Crisis and Risk Management: Modelling, strategies and SME application (Vol. 21).* Amsterdam: Elsevier.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. ve Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, interpretationandresearch development . *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.

Bye, B. L. (2011, May 27). *Volcanic Eruptions: Science And Risk Management.* Erişim Adresi: https://www.science20.com/planetbye/volcanic_eruptions_science_and_risk_management-79456.

Carey, B. (2018, Nov 19). *Investigation Ongoing Into Boeing 737 Engine Failure.* Erişim Adresi: https://aviationweek.com/air-transport/investigation-ongoing-boeing-737-engine-failure.

Cento, A. (2008). *The airline industry: challenges in the 21st century.* Heidelberg: Springer Science & Business Media.

Chang, Y. H., Yeh, C. H. ve Wu, P. S. (2018). Evaluating Airline Crisis Management Performance: The cases of flights GE222 and GE235 crash accidents. *Journal of Air Transport Management*, 70, 62-72.

Clark, D. E., McGibany, J. M. ve Myers, A. (2009). The Effects of 9/11 on the Airline Travel Industry. M. J. Morgan içinde, *The Impact of 9/11 on Business and Economics* (s. 75-86). New York: Palgrave Macmillan.

Čokorilo, O. ve Dell'Acqua, G. (2013). Aviation hazards identification using safety management system (SMS) techniques. *16th International Conference on Transport Science ICTS* , (s. 66-73).

Coombs, W. T. (2006). *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA.* Westport: Greenwood Publishing.

Coombs, W. T. (2007). *Crisis Management and Communications.* Erişim Adresi: http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/96/1/Crisis%20management%20and%20communications%20Coombs.pdf.

Cross, V. (2019, Aug 14). *Has the crisis communications 'golden hour' disappeared?* Erişim Adresi: https://www.continuitycentral.com/index.php/news/business-continuity-news/4324-has-the-crisis-communications-golden-hour-disappeared.

Daugherty, D. (1992). *Crisis Communications.* New York: Walker Publishing.

Distefano, N. ve Leonardi, S. (2014). Risk Assessment Procedure for Civil Airport. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 4(1), 62-75.

Dobruszkes, F. ve Van, H. G. (2011). The impact of the current economic crisis on the geography of air traffic volumes: an empirical analysis . *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1387-1398.

Elliot, D., Harris, K. ve Baron, S. (2005). Crisis management and service marketing . *Journal of Services Marketing*, 19(5), 336-345.

Epstein, J. M., Goedecke, D. M., Yu, F., Morris, R. J., Wagener, D. K. ve Bobashev, G. V. (2007). Controlling pandemic flu: the value of international air travel restrictions. *PloS one*, 2(5), e401.

Franke, M. (2004). Competition between network carriers and low-cost carriers—retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency? *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 15-21.

Franke, M. ve John, F. (2011). What comes next after recession? - Airline industry scenarios and potential end games. *Journal of Air Transport Management* , 17,19-26.

Goldstein, M. (2017, Dec 20). *Biggest Travel Story Of 2017: The Bumping And Beating Of Dr. David Dao.* Erişim Adresi: https://www.forbes.com/sites/michaelgoldstein/2017/12/20/biggest -travel-story-of-2017-the-bumping-and-beating-of-doctor-david-dao/?sh=6f42e03df61f.

Hansson, A. ve Vikström, T. (2011). *Successful Crisis Management in the Airline Industry:A Quest for Legitimacy Through Communication?* Uppsala: Uppsala University Department of Business Studies Bachelor Thesis.

Hätty, H. ve Hollmeier, S. (2003). Airline strategy in the 2001/2002 crisis—the Lufthansa example. J. *Journal of Air Transport Management*, 9(1), 51-55.

Ho, J. C., Qiu, M. ve Tang, X. (2013). Do airlines always suffer from crashes? *Economics Letters*, 118(1), 113-117.

IATA. (2019, May 31). *Guidance Document Crisis communication and reputation management in the digital age:A guide to best practice for the aviation industry.* Erişim Adresi: https://www.iata.org/contentassets/86b7f57b7f7f48cf9a0adb3854c4b331/social-media-crisis-communications-guidelines.pdf.

ATA. (2020a, Nov 24). *Economic Performance of the Airline Industry: 2020 End-year report.* Erişim Adresi: https://www.iata.org/en/iata-repository/publications /economic-reports/airline-industry-economic-performance---november-2020---report/.

IATA. (2020b, Dec). *Passenger volumes did not improve in December*. Erişim Adresi: https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-mon thly-analysis---december-2020/.

Ibn-Mohammeda, T., Mustaphab, K., Godsella, J., Adamuc, Z., Babatunded, K. ve Akinta, S. (2021). A critical review of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies. . *Resources, Conservation and Recycling*, 1-22.

ICAO. (2013). Heeding Eyjafjallajökull's Lesson. *ICAO JOURNAL*, s. 6-14.

ICAO. (2021, Jan 15) 2020 passenger totals drop 60 percent as COVID-19 assault on international mobility continues. Erişim Adresi: https://www.icao.int/Newsroom/Pages/2020-passenger-totals-drop-60-percent-as-COVID19-assault-on-international-mobility-continues.aspx #:~:text =Montréal%2C%2015%20January%202021%20-%20With, totals%20back% 20to%202003 % 20levels.

Itoa, H. ve Lee, D. (2005). Assessing the impact of the September 11 terrorist attacks on U.S. airline demand. *Journal of Economics and Business*, 57(1),75-95.

James, E. H. ve Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un) usual:: how to display competence in times of crisis. . *Organizational Dynamics*, 34(2), 141-152.

Juniac, A. (2020, Apr 14). *Remarks of Alexandre de Juniac at the IATA Media Briefing on COVID-19, 14 April 2020.* Erişim Adresi: https://www.iata.org/en/pressroom/speeches/2020-04-14-01/.

Kahvecioğlu, S. (2016). Temel Kavramlar ve Presipler. D. Turan içinde, *Uçuş Bilgisi ve Uçuş İlkeleri* (s. 2-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Kao, G. H., Wang, S. W. ve Farquhar, J. D. (2020). Modeling Airline Crisis Management Capability: brand attitude, brand credibility and intention. . *Journal of Air Transport Management,* (89),1 -9.

KPMG. (2020, Apr). *Airlines financial reporting implications of covid-19.* Erişim Adresi: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/04/airlines-financial-reporting-implications-of-covid-19.pdf.

KPMG. (2021, Jan). *Airline Economics The Aviation Industry Leaders Report 2021.* Erişim Adresi: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ie/pdf/2021/01/ie-aviation -industry-leaders-report-route-to-recovery.pdf.

Lechner, P., Tupper, A., Guffanti, M., Loughlin, S. ve Casadevall, T. (2018). Volcanic Ash and Aviation—The Challenges of Real-Time, Global Challenges of Real-Time, Global. C. Fearnley, D. Bird, K. Haynes, W. McGuire, & G. Jolly içinde, *Observing the Volcano World Volcano Crisis Communication* (s. 51-64). Cham: Springers International Publishing.

Linz, M. (2012). Scenarios for the aviation industry: A Delphi-based analysis for 2025. *Journal of Air Transport Management*, 22, 28-35.

Liu, J., Wai, L. Y., Wenqi, W., Jiani, L. ve Siyuan, N. (2016). *Crisis Communication on Social Media A case study on the missing flight MH370 of Malaysia Airlines.* Erişim Adresi: https://www.academia.edu/22031398/Crisis_Communication_on_Social_Media_A_case_study_on_the_missing_flight_MH370_of_Malaysia_Airlines.

Mateus, A., Otete, H. E., Beck, C. R., Dolan, G. P. ve Nguyen-Van-Tam, J. S. (2014). Effectiveness of travel restrictions in the rapid containment of human influenza: a systematic review. *Systematic Reviews*, 868-880.

Mitroff, I. I. ve Anagnos, G. (2005). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive And Manager Needs to Kknow About Crisis Management.* New York: AMACOM Books.

Mueller, A., Crommert, J. v., Arroyo, L., Jones, M. ve Crowther, K. (2017, Dec 11). *United Airlines' Public Relations Crisis.* Erişim Adresi: https://commons.lib.jmu.edu /cgi/viewcon tent .cgi?article =1051&context=scomconference.

Norton, D. T. (2000). Crisis Management Planning for Small Air Carriers, Aircraft Parts Manufacturers, Installers or MaintainersandOther Aviation Industry Participants. *Journal of Air Law and Commerce*, 66, 505-582.

Pearce, B. (2020, March 5). *COVID-19 Updated impact assessment of the novel Coronavirus.* Erişim Adresi: https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/coro navirus-updated-impact-assessment/.

Pham, S. (2020, Feb 5). *SARS cost global airlines $7 billion. The coronavirus outbreak will likely be much worse.* Erişim Adresi: https://edition.cnn.com/2020/02/05/business/coronavirus-airline-cost/index.html.

Ray, S. J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the airline industry.* London: Quorm Books.

Rhoades, D. L. (2009). Crisis in a Fragile Industry: Airlines Struggle to Survive in an Uncertain Future. M. J. Morgan içinde, *The Impact of 9/11 on Business and Economics* (s. 63-73). New York: Palgrave Macmillan.

Rodrigue, J.-P., Comtois, C. ve Slack, B. (2013). *The Geography of Transport systems.* New York: Routledge.

Saunders-Hastings, P. R. ve Krewski, D. (2016). Reviewing the history of pandemic influenza: understanding patterns of emergence and transmission. *Pathogens*, 5(66), 1-19.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L. ve Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and crisis. M. E. Roloff içinde, *Communication yearbook* (s. 231-275). Thousand Oaks: Sage.

Seeger, M., Sellnow, T. L. ve Ulmer, R. R. (2003). *Communication and Organizational Crisis.* London: Praeger Publishers.

Sehgal, S. (2019, Sep 17). *The era of always on crisis communications for the aviation industry has arrived.* Erişim Adresi: https://www.itproportal.com/features/the-era-of-always-on-crisis-communications-for-the-aviation-industry-has-arrived/.

Sniezek, J. A., D., W., Wadlington, P. L. ve Baumann, M. R. (2002). Training for Crisis Decision-making: Psychological issues and computer-based solutions. *Journal of Management Information Systems*, 18(4), 147-168.

Taylor, F. (2000). Crisis Management for Airports ve Airlines. *3rd Annual Conference on Aviation Safety Management,*. London. Erişim Adresi: www.crisisnavigator.com/Crisis-Management-for-Airports-and-Airlines.459.0.html.

Ulmer, R., Sellnow, T. L. ve Seeger, M. W. (2019). *Effective Crisis Communication Moving From Crisis to Opportunity.* Thousand Oaks: Sage Thousand Oaks, CA

Usman, M. (2010). Global Financial Crisis: Its impact on developing countries and lessons for Pakistan. *IPRI Journal, 10(1), 93-118.*, (1), 93-118.

Whitely, D. (2019, Nov 25). *Say goodbye to the 'golden hour' in crisis communications.* Erişim Adresi: https://blog.aci.aero/say-goodbye-to-the-golden-hour-in-crisis-communications/.

Wilson, R. (2011). *A Public Relations Disaster.* Erişim Adresi: https://sentium.com/a-public-relations-disaster-how-saving-1200-cost-united-airlines-10772839-negative-views-on-youtube/.

Yilmaz, A. K. and Flouris, T. G. (2019). *Values, Ergonomics and Risk Management in Aviation Business Strategy.* Singapore: Springer.

Zdanoviç, C. and Grinberg, E. (2018, Apr 10). *Passenger dragged off overbooked United flight.* Erişim Adresi: https://edition.cnn.com/2017/04/10/travel/passenger-removed-united-flight-trnd/index. html.

en.wikipedia.org. (2020, Dec 16). *Jet Age.* Erişim Adresi: https://en.wikipedia.org/wiki/Jet_Age.

fact24.com. (2021). *Business Scenarios Aviation From London to Qatar, from Condor to Swiss: leading airports and airlines rely on FACT24.* Erişim Adresi: https://fact24.com/en/industries/aviation/.

www.caa.co.uk.. *A History of Ash and Aviation.* Erişim Adresi: https://www.caa.co.uk/Safety-initia tives-and-resources/Safety-projects/Volcanic-ash/A-history-of-ash-and-aviation/#4294 970973-acco rdioncollapse-1.

www.icao.int. (2020). *Facts and Figures:World Aviation and the World Economy.* Erişim Adresi: https: //www.icao.int/sustainability/pages/facts-figures_worldeconomydata.aspx.

www.icao.int. (2021, Jan 27). *Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation.* Erişim Adresi: https:// www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx.

www.icao.int. *Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS).* Erişim Adreis: https://www.icao.int/ safety /aviation-medicine /Pages/avmedsars.aspx.

www.straitstimes.com. (2020, Jan 30). *Airlines may face 'steep' drop in earnings, air traffic from Wuhan virus spread: S&P.* Erişim Adresi: https://www.straitstimes.com/business /companies-markets/airlines-may-face-steep-drop-in-earnings-air-traffic-from-wuhan-virus.

16. Bölüm

Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Yusuf Yıldırım

Giriş

Dünyanın hızlı bir şekilde küreselleşmesi yaşanılan krizlerin yalnızca krizin oluştuğu çevreyi değil tüm dünyayı etkilemesine yol açmıştır. Turizm sektörü kendi doğasına özgü özellikleriyle dünyadaki tüm gelişmelerden hızlı bir şekilde etkilenen bir yapıya sahiptir. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan tüm krizler turizm sektörünü etkileyebilmektedir. Turizm sektörünün önemli bir kolu olan konaklama işletmeleri de bu krizlerden etkilenmekte ve zarar görebilmektedir. Konaklama işletmelerinin yoğun rekabet yaşanan bir ortamda faaliyet göstermesi, emek-yoğun özelliği ve çevresel gelişmelere karşı duyarlılığı sık sık krizlerle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Turizm sektörünün ülke ekonomisine sağladığı katma değer göz önünde bulundurulduğunda sektörün önemli bir kolu olan konaklama işletmelerinde yaşanan krizlerin yönetilmesi önem arz etmektedir. Bu noktada konaklama işletmeleri yöneticileri yaşanabilecek krizlere karşı kriz yönetim planları hazırlayarak krizin oluşmadan önlenebilmesini sağlayabilmektedir. Konaklama işletmelerinde kriz yönetim planı konaklama işletmelerinin dinamik bir çevrede faaliyet göstermesinden kaynaklı olarak esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Bu esnek yapı kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yönetim sürecini kolaylaştırarak konaklama işletmelerinin krizi fırsata çevirmesine olanak sağlamalıdır.

1. Kriz Kavramı

Kelime anlamı incelendiğinde Fransızca kökenli olan kriz kavramı dilimizde bunalım ve buhran anlamlarına karşılık gelmektedir (Topuz, 2009). Bunalım ise beklenmedik bir gelişme karşısında ilişkilerin sarsılması, sorunun çözülebilmesi için eldeki imkanların yetersiz kalması sonucu oluşan gerilim olarak ifade edilmektedir (Olgun, 2006). En temel tanımıyla kriz; önceden hissedilemeyen, olumsuzluk ortaya çıkaran, düzgün olmayan, hızlı bir şekilde değişim gerektiren, istikrarsız ve belirsiz bir süreci ifade etmektedir (Yılmaz, 2004). Topuz (2009) krizi; birdenbire ortaya çıkan tehlikeli ve gidişatı kötü yönlü olan gelişmeler, karışık olaylar bütünü, içinden çıkılması zor ve sonucu tehlikeli olabilecek durumlar olarak açıklamıştır. İşletme açısından kriz kavramı; işletmelerin performansını olumsuz yönde etkileyen, beklenilmeyen, önceden tahmin edilmesi oldukça zor, ivedilikle çözüm üretilmesi gereken, işletmenin kültürünü tehdit eden, aksiyon almayı olanaksız hale getiren ani risk ve buhran durumunu ifade etmektedir (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003; Aymankuy, 2001). İşletmeler açısından krizi; bir işletmenin rekabet gücünü azaltan, uzun dönemde karlılığı ve büyümeyi olumsuz yönde etkileyen bir olay olarak da tanımlamak mümkündür (Stafford, 2002). Faulkner (2001)' e göre ise kriz; bir örgütün aniden meydana gelen problemlerle başa çıkma yetisini ölçen bir testtir. En geniş anlamıyla krizi; bireylerin veya işletmelerin yaşanabilirliğini tehdit eden, örgütlerde rutini bozarak sistemleri çalışmaz hale getiren, beklenilmeyen ve ani bir şekilde ortaya çıkan, yüksek risk ve belirsizlik arz eden, zaman baskısına karşın işletme yöneticilerinin ivedi bir şekilde eylem gerektiren, örgütsel itibarı azaltan, örgüt içerisinde panik, gerilim, endişe ve stres yaratan içsel veya dışsal faktörlerin etkisiyle oluşan olaylar bütünü olarak ifade etmek mümkündür (Anderson, 2006; Can, 1997; Demirtaş, 2000; Faulkner, 2001; Keown-McMullan, 1997; Person ve Mitroff, 1993; Tağraf ve Arslan, 2003; Titiz, 2003).

Kriz ile ilgili tanımların ışığında yaşanan her olumsuz durumun bir kriz olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu noktada bir durumun kriz olarak değerlendirilebilmesi için krizin bazı özellikleri dikkate alınmaktadır. Öncelikle ortaya çıkan olay ve durumların zincirleme bir şekilde tepkime yaratarak kriz etkisini arttırabilmesi gerekmektedir. İkinci olarak yaşanan durum ve olayların üst yönetimde bir gerilim yaratması ve belirsizlik karşısında yönetimi bir şeyler yapmaya itmesi gerekmektedir. Üçüncü olarak yaşanan durum ve olayların örgütün yeteneklerini olumsuz etkilemesi ve son olarak da krizi atlatabilmek için yeterli bilginin ve zamanın bulunmaması gerekmektedir (Topuz, 2009). Bu özelliklere ek olarak ortaya çıkan bir değişimin kriz olarak adlandırılabilmesi

için işletmenin tahmin ve krizi engelleyici politikalarının yetersiz kalması, işletmenin amaç ve varlığını tehdit etmesi, ivedi müdahale gerektirmesi ve krizin doğasından kaynaklı olarak önceden hazırlanmış planların geçerliliğini yitirmesi söz konusu olmaktadır (Asunakutlu vd., 2003; Ekşi, 2007; Köroğlu, 2004; Öğüt, 2003; Sucu, 2000).

İşletmeler günlük yaşamlarında işletme içi ve dışı krizlerle mücadele etmek durumunda kalabilmektedir. Örgütsel krizlerin çalışan hatalarından, teknolojik imkansızlıklardan, üretim sisteminin esnek olmayan yapısından, örgütsel aksaklıklardan ve örgüt kültürü gibi iç faktörlerden oluşması mikro düzeyde örgütsel krizleri ifade etmektedir. Makro düzeyde örgütsel krizler ise; ülkede yaşanan siyasi, ekonomik, kültürel veya hukuksal problemlerin işletmeler üzerinde yarattığı etkilerden kaynaklanmaktadır (Özdevecioğlu, 2002). İşletme dışı kriz faktörlerini; genel ekonomik belirsizlik ve çalkantılar, doğal felaketler, teknolojideki gelişmelerin ve değişimlerin zamanında takip edilememesi, hukuki ve politik değişimler, terör, savaş ve rekabet olarak ifade etmek mümkün iken işletme içi kriz faktörlerini ise; yetersiz yönetim, örgütsel problemler, örgütsel yapının eksiklikleri ve finansal yapının güçlü olmayışı olarak sıralamak mümkündür (Akıncı, 2010; Aksoy, 2004; Atagün, 2010; Ataman, 2001; Avgan, 2010; Çetin, 2001; Kaya, 2009; Köroğlu, 2004; Örnek ve Aydın, 2006; Patan, 2009). Örgütsel krizler mikro veya makro düzeyde oluşabilmekte ve her iki düzeyde oluşan krizlerin etkileşimi sonucu örgütlere büyük zararlar verebilmektedir.

2. Kriz Yönetimi

Olması muhtemel bir krize karşı örgütü koruma ve krizi önleme süreçlerinin oluşturulması ile örgüt üzerindeki olumsuz etkilerin azaltılmasına yönelik bir dizi unsuru içeren kriz yönetimi kavramı; örgütü krizden kurtarmaya veya örgütü krizin içerisine sokmayacak etkinlikle örgütü yönetmeyi amaçlamaktadır (Sucu, 2000). Örgütsel krizlerin yönetilmesindeki temel amaç; krizi ortaya çıkmadan henüz başlangıç aşamasında iken önlemek; kriz oluştuysa krizin öncüllerini ortadan kaldırmaya çalışmak; bu hususlar mümkün değil ise krizi örgütün çıkarına uygun bir şekilde yöneterek en az hasarla atlatmaya çalışmaktır (Filiz, 2006). Kriz yönetiminde örgütün yaşamını olumsuzluğa uğratan ve faaliyetlerini engelleyen durumlara karşı örgütün bu durumlara cevap verme yeteneği ve hızı önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgütün çevresi, örgütün fiziksel ve finansal olanakları ve yönetim anlayışı kriz yönetiminde belirleyici etkenler olmaktadır (Karakaya, 2004).

Kriz yönetiminin en belirgin amacı örgütü krizden korumak veya kriz oluştuğunda ise bu durumun etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Örgütler krize hazırlıksız yakalanması ve bu durum ekonomik belirsizlik, bağlı bulunulan sektörün krizden etkilenme derecesi, örgüt yönetiminin kısa bir zamanda karar alma zorunluluğu gibi unsurlarla birleştiğinde örgüt daha da fazla olumsuzlukla karşılaşmaktadır. Bu bağlamda kriz yönetimi araçlarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması mevcut krizlerin önlenebilmesi veya kriz oluştuysa bu krizin yönetilebilmesini kolaylaştırmaktadır (Patan, 2009). Krizi başarılı bir şekilde yönetebilen örgütler krizden kaynaklı hasarları en aza indirgeyebilmekte, hızlı bir şekilde örgütsel iklimi eski haline döndürebilmekte ve örgütün özgüvenini tekrar tesis edebilmektedir (Irvine, 1987).

Kriz yönetimi kendine has özellikleri doğrultusunda diğer yönetim uygulamalarından bazı farklılıklar göstermektedir (Yılmaz, 2010). Oldukça karmaşık bir süreci bünyesinde barındıran kriz yönetiminde örgütler krize proaktif ve reaktif tepkiler verebilmektedir. Proaktif kriz yönetimini benimseyen örgütler daha mücadeleci ve saldırgan bir işletme yapısına sahip iken anlayışın temelinde öngörücü ve koruyucu bir yapı bulunmaktadır (Ataman, 2001). Reaktif kriz yönetimini benimseyen örgütler ise daha savunmacı bir işletme yapısına sahip olmakla birlikte belirginleşen krizin yok edilmesi ya da olumsuz etkilerin asgari seviyeye indirilebilmesi için çaba sarfetmektedir (Atagün, 2010; Filiz, 2006). Örgütler kriz yönetimi sürecinde proaktif bir anlayışı benimsediğinde erken uyarı sinyallerini takip etmeyi, bu sinyallere göre hazırlık yapmayı ve krizi oluşmadan engellemeyi amaçlamaktadır. Proaktif kriz yönetiminin yetersiz kaldığı durumlarda ise reaktif kriz yönetimi uygulamaları ile krizden en az hasarla kurtulabilmek hedeflenmektedir. Her iki sürecin örgüte en önemli katkısının yaşanan kriz ortamından örgütün bir şeyler öğrenebilmesi ve bu öğrenilenlerin örgüt içerisinde paylaşılmasıyla bir kriz yönetimi öğrenme sürecinin başlatılmasıdır (Gainey, 2010). Örgütlerin kriz yönetim sürecini hangi anlayış ile yöneteceği örgütün yapısı, yöneticilerin krize bakış açıları ve örgütün geçmiş deneyimleri ile ilintilidir.

Meyers (1986) kriz yönetim sürecini üç aşamada değerlendirmiştir. Birinci dönem olması muhtemel krizlerin önceden öngörülebilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasını kapsayan krize hazırlık dönemi yönetimi olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada örgüt kendini en kötü duruma göre hazırlamalı ve krizden en düşük zararla kurtulmanın yollarına yönelik planlama yapmalıdır. Bu kapsamda kriz yönetim planının hazırlanması, kriz takımının oluşturulması, uyarı sistemlerinin faaliyet geçirilmesi ve denetlenmesi, çevre analizlerinin yapılması, kriz

senaryolarının hazırlanması, kriz iletişim planının hazırlanması ve tüm çalışanlara kriz ile ilgili eğitimler verilmesi gerekmektedir.

Kriz yönetiminde ikinci dönem kriz yönetim planının faaliyete geçmesi, kriz ile ilgili birimlerin değerlendirmelerini ve üst yönetimin krizden haberdar edilmesini içeren kriz dönemi yönetim sürecini ifade etmektedir (Parsons, 1996). Kriz yönetiminin son aşaması olan kriz sonrası yönetim ise krizin etkilerinin az da olsa devam ettiği ve bu etkilerin yok edilmeye çalışıldığı dönemi ifade etmektedir. Krizin örgütün kontrolünde olduğu ancak yine de kriz etkilerinin örgüte daha fazla zarar vermemesi için uzun ya da kısa vadeli tedbirlerin alınıldığı bu aşamada örgütün normale dönebilmesi amacıyla örgüt kültürü yeniden gözden geçirilmektedir (Çiftçi, 2015).

Kriz yönetimi süreci örgütler açısından oldukça zor bir durumu ifade etmektedir. Kriz ile karşı karşıya kalan bir örgütte maliyetlerin artması ve finansal yapının bozulması beklenen durumlar arasındadır. Ancak etkin bir kriz yönetim planı ile zamanında gerekli tedbirlerin alınması kriz oluşmadan krizin önüne geçilebilmesini veya krizin en az hasarla atlatılmasını sağlayabilmektedir.

3. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün önemli bir kolu olarak değerlendirilmektedir. Yoğun bir rekabet ortamının bulunduğu turizm sektörü hassas ve kırılgan yapısından ötürü çevreye karşı yüksek düzeyde duyarlılık içerisindedir ve her türlü krizden kolayca etkilenebilmektedir (Faulkner, 2001). Dünya Turizm Örgütü turizm sektöründeki krizi; turistlerin destinasyona olan güvenini azaltan ve turizm işletmelerinin faaliyetlerini engelleyen ansızın ortaya çıkan olaylar bütünü olarak tanımlamaktadır. Bir ülkede turizmin istikrarlı bir şekilde ilerlemesi o ülkedeki güven ortamına bağlıdır. Bu noktada can güvenliğinin sağlanamadığı, salgın hastalıkların var olduğu, doğal afetlerin ve savaşların yaşandığı ve siyasi sorunların görüldüğü ülkelere turistler gitmekten vazgeçerek destinasyon seçimlerini değiştirmektedir (Ritchie, 2004). Bu tip krizlerin yaşandığı ülkelere yönelik turizm talebi azalmakta ve ekonomik kayıplar yaşanmaktadır.

Dünya genelinde son yıllarda yaşanan birçok kriz turizm sektörünü olumsuz etkilemiştir. Salgın hastalıklar, doğal afetler, terör saldırıları, çatışmalar, savaşlar ve siyasi problemler küreselleşmenin de etkisiyle birlikte tüm dünyayı her alanda olumsuz etkilediği gibi turizm sektörüne de ağır darbeler vurmuştur

(Yıldırım ve Sayın, 2020). Turizm sektöründe yaşanan kriz durumunda turizm hareketliliğinin azalmasıyla birlikte turizm talebi azalmakta ve dolayısıyla sektörün önemli bir kolu olan konaklama işletmeleri boş kalmaktadır. Hatta kriz dönemlerinde birçok konaklama işletmesinin geçici ya da sürekli olarak işletme faaliyetlerini sonlandırdığı da görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi diğer işletmelerde olduğu gibi kriz belirginleşmeden krizin gelebileceğini öngörmek ve gerekli önlemleri almaya yönelik çalışmalar ile başlamaktadır. Bu noktada bir konaklama işletmesinde yaşanan rezervasyon iptalleri ve seyahat acentaları ve tur operatörleri ile yaşanan problemler krizin en belirgin işaretçileri olarak değerlendirilebilir (Ataman, 2001; Buzlukçu ve Avcıkurt, 2016). Bu aşamada konaklama işletmeleri yöneticileri rezervasyon iptallerinin ve yaşanan problemlerin sebeplerini araştırarak kriz oluşmadan krizi engelleyici tedbirler almalı ya da oluşması muhtemel krizin en az hasarla atlatılması için stratejiler geliştirmelidir. Konaklama işletmeleri kriz yönetiminin ikinci aşaması olan krize hazırlık ve krizi önleme çalışmalarında; krize karşı olumlu tutum geliştirme, her bölüm yöneticisinin kendi bölümü için bir kriz planı oluşturma, bölüm bazında kriz yönetim ekibi belirleme, kriz senaryolarına karşı hazırlıklı olma, kriz stratejileri, kriz iletişim planı ve çalışanların kriz yönetimi kapsamında eğitilmesi gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Kriz yönetiminin son aşamasında ise krizin kontrol altına alınması amacıyla faaliyetlerde bulunulmakta ve örgütün denge durumuna gelebilmesi için çalışmalar yürütülmektedir (Buzlukçu ve Avcıkurt, 2016).

Konaklama işletmeleri yöneticileri diğer işletme yöneticilerin yaptığı gibi kriz dönemlerinde hızlı karar alabilmek ve krizlerin etkilerini en az seviyeye indirgemek amacıyla krize her an hazırlıklı olmalı ve kriz ile ilgili erken uyarı sistemleri geliştirmelidir (Köroğlu, 2004). Bu noktada konaklama işletmelerinin dünyanın birçok yerinden turist ağırlaması ve çok kültürlü bir yapıya sahip olması kriz dönemlerinde iç ve dış çevre analizlerinin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Çevre analizi ile birlikte örgüte işlerlik ve esneklik kazandırılmakta bu durumda kriz yönetim planının oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır.

Konaklama işletmeleri rekabetin oldukça yoğun olduğu ve dünya genelindeki tüm gelişmelerden en hızlı şekilde etkilenen turizm sektöründe faaliyet göstermektedir. Açık bir sistem anlayışıyla yönetilen konaklama işletmeleri hizmetin özelliklerinden kaynaklı olarak da krizlerden yüksek derecede etkilenebilmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmeleri krizi bir süreç olarak yönetmek durumundadır (Akıncı, 2010).

Konaklama işletmelerinde kriz yönetim süreci ile ilgili olarak Stafford (2002) kapsamlı bir uygulama süreci oluşturmuştur. Yazara göre kriz yönetim süreci; işletmede kriz eğitimi verilmesi, kriz planları ve senaryolarının oluşturulması, konaklama işletmesinin iç ve dış çevre kaynaklı krizlere hazırlanması, kriz sonrası dönem, işletmenin normal faaliyetlerine dönmesi ve kriz sonrası işletme imajının korunmasına yönelik çalışmaları içermektedir. Ancak bu kriz yönetimi süreci krizin önceden öngörülebildiği ya da her an kriz yaşanabilme ihtimaline karşın geliştirilen bir süreci ifade etmektedir. Krizin aniden gelişmesi durumunda ise yani deprem, yangın, terör eylemi vb. durumlara yönelik olarak da bir süreç geliştirilen yazarlar böylesi krizlerde öncelikle işletme içi uygulamaların önemine vurgu yaparak kriz anında konukların sakinleştirilerek güvenli bir yere alınmasını, çalışanların güvenliğinin sağlanmasını ve tehlike bertaraf edildikten sonra ilgili birimlerle iletişime geçilmesini önermektedir. Bu süreçte ikinci aşama, güvenlik ve sağlık birimleri ile iletişime geçilerek bilgi verilmesi ve medyayı da durumdan haberdar etmektir. Sürecin üçüncü aşaması diğer turizm işletmeleri ile iletişim kurularak gerekli görüldüğü hallerde konukların ve çalışmaların diğer işletmelere gönderilmesini kapsamaktadır. Sürecin son aşaması ile konaklama işletmesinin yerel halk ile ilgilenmesini ve yerel halka yardım edilmesini kapsamaktadır. Konaklama işletmelerinde kriz öngörülebildiğinde ya da ani bir şekilde geliştiğinde de kriz yönetim sürecinin kriz sonrası dönemi faaliyetleri, işletmenin normal faaliyetlerine dönmesi ve kriz sonrası işletme imajının korunmasına yönelik çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Konaklama işletmelerinin kriz sonrası dönemi faaliyetleri; pazarlama planının revize edilmesi ve talebin arttırılmasına yönelik faaliyetleri içerirken işletmenin normal faaliyetlerine dönüş süreci kamuoyuna duyurularak reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Böylelikle kriz sonrası işletme imajının korunması ya da yenilenmesine yönelik çalışmalar da başlamış olmaktadır (Stafford, 2002).

Konaklama işletmeleri yöneticileri işletmenin yapısı, büyüklüğü, konumu, üst yönetimin krize bakış açısı ve kendi deneyimlerinden yararlanarak bir kriz yönetim süreci ve stratejisi oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticileri krizi yönetmenin en etkin yolunun bir kriz planı oluşturmak olduğunu ifade etmektedir (Akıncı, Kayalar ve Demirel, 2012). Bu bağlamda kriz planına sahip bir konaklama işletmesinde kriz yönetim süreci ile ilgili olarak görev sorumlulukların çalışanlara dağıtılması krizlerin büyük bir kısmını önleyebilmektedir (Küçükoğlu, 2018). Özellikle kriz yönetim sürecinde ekip olarak hareket eden konaklama işletmelerinin krizi en az hasarla atlattığı görülmektedir (Mesci, Ağraş ve Aslantürk, 2016).

Sonuç

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün temel işletmelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu işletmelerin emek-yoğun özellik arz etmesi, yılın her günü hizmet vermesi, sunulan ürün ve hizmetlerin özellikleri ve turizm sektörünün hassas ve kırılgan yapısı onları her an krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Konaklama işletmeleri ekonomik krizler, sosyal ve toplumsal krizler, doğal afet kaynaklı krizler, savaş ve terör kaynaklı krizler ve örgüt içi krizlerle sıklıkla karşılaşabilmektedir. Bu noktada yaşanılan krizlerin bir kısmı önceden tahmin edilebilen bir özellik göstermekte bir kısmı ise ani bir şekilde gelişen olaylar bütünü olarak görülmektedir. Her iki özelliğe sahip krizde konaklama işletmelerinin bir kriz yönetim sürecine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticileri kriz hazırlık planlarını krizin kendine özgü özelliklerini göz önünde bulundurarak oluşturmalıdır. Kriz hazırlık planları esnek ve uygulanabilir bir özellik taşımalı ve bu hazırlık planları konaklama işletmelerinin tüm kademelerinde görev yapan çalışanların destekleri ve görüşleri ile oluşturulmalıdır. Oluşturulan kriz hazırlık planları tüm çalışanlara hazırlanan eğitimler vasıtasıyla anlatılmalı ve kriz sürecinde planda yer alan görev ve sorumluluklar konusunda çalışanlar yetkilendirilmelidir. Kriz anında heyecana ve strese kapılmayı engellemek amacıyla kriz yönetim takımları kurularak krizin daha etkin bir şekilde yönetilmesi sağlanmalıdır. Kriz yönetim takımı kriz anında rehber rolü üstlenerek hem konukları hem de çalışanları yönlendirebilecek yetkinliğe sahip olmalı ve kriz anı yönetim sürecinde anahtar rol üstlenmelidir. Konaklama işletmeleri açısından özellikle kriz sonrası dönemde izlenen stratejiler de büyük önem arz etmektedir. Kriz sonrası konaklama işletmelerinin normale dönme hızı kriz öncesi ve kriz anı uygulanan yöntemler ve stratejilerle ilişkili olsa da özellikle işletmenin kriz sonrasında medya ile ilişkileri de bu noktada kilit role sahiptir. Kriz anında medya ile mutlak suretle iletişim halinde olunmalı ve gelişmeler konusunda bilgilendirme yapılmalıdır. Bu noktada medyaya verilen bilgilerin doğruluğu ve bilgiyi veren kişi ya da kişilerin samimiyeti kriz sonrası dönemde konaklama işletmesinin imajını güçlendirebilecektir.

Konaklama işletmeleri açık sistem anlayışla yönetilen ve bu noktada iç ve dış çevreden çabuk bir şekilde etkilenen bir yapıya sahiptir. Bu durum konaklama işletmelerini doğrudan ya da dolaylı bir şekilde oluşabilecek krizlere karşı açık bir konuma getirmektedir. Konaklama işletmelerinde özellikle yöneticilere düşen görev krizleri yönetebilmek adına kriz yönetim planının varlığıdır. Kriz yönetim planının esnek ve uygulanabilir olması, tüm çalışanların bu plan konusunda eğitimli olması ve kriz yönetim süreçlerinde aktif katılım göstermesi birçok krizi önlenebilir ve yönetilebilir bir duruma taşıyabilmektedir. Etkin bir kriz yönetim

planı ve süreci konaklama işletmelerini kriz anında ve kriz sonrası süreçte de koruyabilecek özellikte olmalıdır. Böylelikle konaklama işletmeleri krizi en az hasarla atlatabilecek ve krizi fırsata çevirebilme şansına sahip olacaktır.

Kaynakça

Akıncı, Zeki (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi.Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Akıncı, Z., Kayalar, M. ve Demirel, N. O. (2012). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Yöneticilerin Kriz Yönetimi Yaklaşımlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar,* 49 (572), 79-100.

Aksoy, İlke (2004). *Çok Uluslu Şirketlerde Kriz Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Anderson, B. A. (2006). Crisis Management in the Australian Tourism Industry: Preparedness, Personnel and Postscript. *Tourism Management*, 27 (6), 1290-1297.

Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 5(1), 141-163.

Atagün, M. Ali (2010). *Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Avgan, Sıla (2010). *Kriz Yönetimi ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa'daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Aymankuy, Ş. Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 6, 105-118.

Buzlukçu, C. ve Avcıkurt, C. (2016). Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Stratejiler Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institue,* 19 (36-1), 149-166.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çetin, Aysun (2001). *Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Kriz Yönetimi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Çiftçi, Gülsel (2015). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,* 23 (23), 353-373.

Ekşi, İ. Halil (2007). *Finansal Krizlerin Kobi'ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı- Başarısız Kobi'lerin Kriz Dönemi Stratejileri.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22 (2), 135-147.

Filiz, E. (2006). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Gainey, B. (2010). Crisis Management in Public School Districts. *Organization Development Journal*, 28 (1), 89-95.

Irvine, R.B. (1987). What is a Crisis, Anyway. *Midyear Special,* 4.

Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Karabük Üniversitesi Teknoloji Dergisi*, 7 (2), 225- 233.

Kaya, Seda (2009). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Keown M. C. (1997). Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain? *Disaster Prevention and Management: An International Journal,* 6(1), 4-10.

Köroğlu, Ahmet (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Küçükoğlu, T. M. (2018). Krizlere Hazırlıklı Olmak: Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* Özel Sayı, 79-98.

Mesci, M., Ağraş, S. ve Aslantürk, E. (2016). Otel Yöneticilerinin Kriz Dönemlerindeki Davranışsal Strateji Deneyimleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,* 12 (28), 39-60.

Olgun, Hakan (2006). *Afet Kaynaklı Krizlerin Yönetimi:1999 Sonrası İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Öğüt, A. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 287-304.

Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 19, 93-114.

Parsons, W. (1996). Crisis Management. *Career Development International,* 1(5), 26-28.

Patan, N. Günseli. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48- 59.

Ritchie, B.W. (2004). Chaos, Crisis and Disaster: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management,* 25 (6)*,* 669-683.

Stafford, G. Y. (2002). Crisis management and Recovery: How Washington D.C. Hotels Responded to Terrorism? *Cornell Hotel and Restaurant, 5*(43), 27-40.

Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık.

Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 4 (1), 149-160.

Titiz, İ. (2003). Kriz Dönemi Yönetsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkisi. *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2), 111-123.

Topuz, Çetin (2009). *Kriz Yönetimi ve Turizm Sektörüne Etkileri:Belek Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, Ö. Devrim (2004). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yılmaz, A. Gülşah (2010). *Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Yıldırım, G. ve Sayın, K. (2020). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Önemi; Alanya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Covid 19 Krizi Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences,* 6 (33), 1738-1756.

17. Bölüm

Tarım İşletmelerinde Yaşanan Krizlerin Yönetimi

Halil Özcan Özdemir - Ufuk Karadavut

Giriş

Dünya son yıllarda çok büyük sıkıntılar çekmeye başladı. Yaşanagelen bu sıkıntıların gıda fiyatlarındaki artışı tetiklediği ve ciddi olarak kendini hissettirdiği görülmektedir. Tarımsal ürün satan pazarlardaki fiyatlar uzun dönemli olarak incelendiğinde, uluslararası ticareti yönlendirenler tarafından sürekli olarak değişkenliğin yaşatıldığı görülebilmektedir. Ancak son yaşananların bunun da ötesine geçtiği görülmektedir. Çünkü üretimin azalmaya başlaması ama buna karşın nüfusun artması, risk faktörlerini daha da artırmaktadır. Bunun farkına varan Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası (CAP) kapsamında "Tarımda Risk Yönetiminin Geliştirilmesi" çalışmalarına 2010 yılında başlamıştır (ABK, 2010). 2010 yılında alınan kararlar çerçevesinde tarımsal risk haritaları hazırlanmış ve bunun için nelerin yapılabileceği konusunda görüşler yapılmıştır. Benzer çalışmaların Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Hindistan ve Rusya'da yapıldığı bilinmektedir (DBR, 2019).

Ülkemizde de buna benzer çalışmalar yapılmaktadır. Ancak özellikle popülist politikaların ön plana çıkması nedeniyle çoğu zaman başarısız olunmaktadır. Ancak gelecekte yaşanması kuvvetle muhtemel daha büyük gıda sorunlarının yaşanmaması için çok daha ciddi ve kararlı olunması gerekmektedir. Çünkü yaşanılan her gecikme gelecek ile ilgili olarak alınacak kararları etkileyebilecek düzeyde olacaktır. Gıda temini yaşamın temel gereksinimlerinden birisidir ve

bunun sağlanması esas alınmalıdır. Ülkemizde tarımsal alanda yapılan desteklemeler 1990'lardan itibaren belli düzeylerde devam etmektedir. Yapılan bu desteklemelerin gereğince kontrol edilmemesi nedeniyle gerekli gelişme bir türlü sağlanamamaktadır. Bunun sosyal, psikolojik, toplumsal ve ekonomik sebeplerinin bulunduğu bilinmektedir. Ancak ne tür sorun olursa olsun çözülmesi gerektiği herkes tarafından bilinmektedir.

1. Risk Yönetimi ve Tarım

Türk Dil Kurumuna göre risk en basit anlamıyla zarara girme tehlikesi, riziko anlamına gelmektedir (TDK, 2021). Genel kullanım anlamıyla yapılan üretim için hasar veya kayıp oluşmasına sebep olabilecek olan etkenlerdir. Risk yönetimi açısından fırsat-tehdit terminolojisinin net bir şekilde ortaya konulması faydalı olacaktır. Fırsat yaşanılan riskin sonucunda oluşabilecek olan olumlu yanların değerlendirerek kazanca dönüştürülmesidir. Tehdit ise oluşan risk sonucunda oluşan kayıpları ifade etmektedir. Ekonominin diğer sektörlerinde bu mümkün olabilir ancak tarımsal üretimde riskler sonucunda fırsat elde etme olasılığı mümkün değildir. Bu nedenle risk yönetimi tarımsal alanda diğer sektörlere göre çok daha önemli olmaktadır. Risk yönetiminde esas olan işletmenin mümkün olan en az zararı görmesidir. Eğer mümkünse bundan güçlenerek çıkmasıdır.

Tarım diğer sektörlerden çok ayrı değerlendirilmesi gerekir. Çünkü tarımsal üretimin önemli bir bölümü açık arazide ve iklim koşullarının kontrolünde yapılmaktadır. Çok az bir kısmı ancak kontrollü olarak yapılabilmektedir. Bu nedenle risk faktörleri üreticilerin kontrolünden çıkmaktadır. Tarımda risk yönetimi birkaç açıdan önemlidir. Riskleri doğru yönetememenin her zaman tarım işletmeleri yöneticileri üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Tarım işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları ana riskleri genellikle fiyat dalgalanmaları ve iklime bağlı verim dalgalanması şeklinde değerlendirebiliriz. Elbette bu parametrelerin oluşması tarım işletmeleri açısından bir risk varlığı teşkil etmekte bu durum da mevcut riskin yönetilmesi sorununu beraberinde getirmektedir. Son dönemlerde yaşanan Covid-19 salgını ve kuraklık nedenleri yüzünden dünyada arz/talep dengesizlikleri beklenmektedir. Bu kiriz ile baş etmek gerek hükümetlerin gerekse de tarım işletmelerinin önünde duran son derece önemli bir kriz durumudur.

Tarımsal üretim bir süreçler bütünüdür ve her bir sürecin en iyi şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir. Tohumluk temininden başlamak üzere hasat ve harmanından sonra üreticinin elinden çıkaracağı döneme kadarki dönemi kapsamaktadır. Sürecin uzunluğu geriye dönüşü ve karlılığı da etkilemektedir. Ürünün

özelliklerine göre değişmekle birlikte birkaç aydan birkaç yıla kadar devam eden süreçleri içerebilir. Üretim süreçleri tohumluk temininden başlamaktadır. İyi tohum temini yapılmaması üretimin düşüklüğünde bir risktir ve iyi tohumluğun temin edilmemesi durumunda %30'a yakın verim düşüklüğü ile karşılaşılabilmektedir (Şehirali, 1989). Bu oran çok büyüktür ve üreticilerin mutlak surette dikkate almaları gereken bir konudur.

Eğer tohumluk en uygun şekilde temin edildiyse bundan sonra tohum yatağının hazırlığı aşaması gelecektir. Toprak işleme alet ekipmanları ile yapılan bu çalışmanın ekim işlemi yapacağımız tohum için uygun hale getirmek gerekir. Toprak işlenirken çok büyük kesek bırakmamak gerekir ki tohum rahat bir şekilde toprak dışına çıkabilsin. Diğer yandan çok fazla da ufalanmaması gerekir ki kaymak tabakası oluşmasın. Yağış veya sulama yapılması durumunda çok ufalanmış topraklar özellikle kil oranı da yüksekse kaymak tabakası oluşturur ve bitki toprak yüzüne çıkamaz böylece orada çürür ve ölür (Bal ve ark., 2011). Bu şekilde oluşan verim kayıpları %8-10 civarındadır (Arshad ve Mermut, 1988). Bedaiwy (2007) ise toprağın gereğinden fazla ufalanması durumunda topraktaki kil miktarına bağlı olmaksızın kaymak tabakasının oluşabileceğini belirtmiştir.

Ekim işlemi için toprak hazırlığından sonra ekim işlemi gelmektedir. Ekim işlemi günümüzde artık ekim makinaları ile yapılabilmektedir. Ancak çok küçük veya makinanın giremeyeceği yerlerde el ile ekim işlemi yapılabilmektedir. Ekim işlemin esas olan ekim derinliğidir. Tohumun büyüklüğüne bağlı olarak topraktaki konumu belirlenir. Çok küçük tohumların derine atılması bir risk oluşturduğu gibi iri tohumların da yüzeye yakın atılması da risktir. Uygun derinliğin belirlenerek uygulama yapılması gerekir. Tohum derinliği konusunda her ne kadar makinalı ekim yapılsa da makinanın ayarlarında yapılan düzenlemelerin yetersizliği sorunu büyütmektedir. Makina ayarlarının kontrol edilmemesi ile derinlik farklılıkları aynı tarlada bile kendisini gösterebilmektedir (O'Sullivan ve Ball, 1993). Arazi de eğimde söz konusu ise bu farklılık beklenenin çok ötesine gidebilmektedir. Ekim derinliği ise oluşabilecek kayıp miktarlarını toprak yapısı belirlemektedir. Ortalama olarak %10-15 civarında olduğu belirtilmektedir (Siddique ve Loss, 1999). Ekim işlemi yapıldıktan sonra tohumların üstlerinin kapatılması ve toprak ile tohumun temasını sağlayabilmek için toprağın hafifçe bastırılması gerekir. Toprağın bastırılarak toprak tohum bağının sıkılaştırılması tohumun çimlenme ve çıkışı için gereklidir. Aksi durumlarda çıkış ve çimlenme ya gecikir ya da gerçekleşmez. Böyle durumlarda oluşan verim kaybının bitki tür ve çeşitlerine göre değişmekle birlikte %10-30 arasında değişebileceği belirtilmektedir (Aikins ve ark., 2011; Ali ve Idris, 2015).

Ekim işlemi yapıldıktan sonra bitkinin çıkış ve çimlenme işlemleri gelir. Bunlar sağlandıktan sonra bitkilerin bakım işlemlerine sıra gelir. Yabancı otlarla mücadele yapılması gerekir. Yabancı otlar ile mücadele yapılmadığı durumlarda bitki büyüme ve gelişmesi ciddi oranda zarar görür. İlk gelişme dönemleri bitkiler için önemlidir. Hücresel olarak dokuları geliştirdiklerinden bu dönemde yaşanacak stres ilerideki gelişimini de etkileyecektir. Yabancı ot ile mücadele iki şekilde yapılabilmektedir. Birincisi makine ile diğeri ise el ile yolum şeklindedir. Yabancı ot kontrolü yapılamadığı durumlarda verim kayıplarının %20-60 arasında gerçekleşeceği belirtilmektedir (Johnson ve ark., 2001; Elkoca ve ark., 2004; Aslam ve ark., 2007).

Yabancı ot kontrolünden sonra ise sulama, gübreleme ve bitki türlerine göre boğaz doldurma gibi kültürel işlemlere sıra gelir. Buğday gibi serin iklim tahıllarında yağışın durumuna göre 1-2 kez sulama yapılması yeterli olarak kabul edilirken, mısır ve pamuk gibi bitkilerde ise 7-8 kez sulama yapılabilmektedir. Her bir sulama ürün maliyetini artırıcı etki yapmaktadır. Ayrıca gübreleme yapılması gereklidir. Bitkiler büyüme ve gelişmeleri için gerekli olan besin maddelerini topraktan gerektiği şekilde alamazlar. Bunların üreticiler tarafından verilmesi gerekir. Son yıllarda gübre fiyatlarındaki yıllık artışın %65-70 seviyesinde olduğu düşünüldüğünde üreticiler açısından büyük bir yük getirmekte ve fiyatlara bunu yansıtmak zorunda kalmaktadırlar. Ancak üreticiler fiyatların artışı ile de bundan bekledikleri kadar kar elde edememektedirler. Bunun sebebi ise ülke yöneticilerinin fiyatların çok yükselmesini engellemek için ithalata yönelmelerindendir. İthal edilen ürünlerin fiyatlarının daha ucuz olması tüketiciler tarafından tercih edilmelerine sebep olmaktadır. Böylece yerli üreticiler ürünlerini satamadıkları için ya da çok ucuza satmak zorunda kaldıklarından ciddi zararlar elde etmektedirler. Bu ve benzeri çözümlerin birkaç yıl tekrar etmesi durumunda üreticiler üretimden tamamen çekilebilmektedirler. Yeterli miktarda sulama yapılamaması nedeniyle verim kaybının yağış ve topraktaki su miktarına bağlı olarak %90'lara varan verim kaybına neden olabileceği belirtilmektedir (English and Raja, 1996; Ghinassi and Trucchi, 2001; Mao et al., 2003; Panda et al., 2003). Benzer şekilde gübreleme yapılmaması durumunda ise verim kaybının %70'lere kadar çıkabileceği belirtilmektedir (Raun ve Johnson, 1999; Hirel ve ark., 2007; Seleiman ve ark., 2013).

Bitkiler yetiştirildikleri dönem içerisinde çevrenin de etkisi ile bazı hastalık ve zararlılar etkin hale gelerek bitkilerin gelişmelerine engel olabildikleri gibi gelişimini sürdüren bitkilere zarar vererek gelişme gerilikleri yapabilmektedirler. Bazıları ise gelişmiş bitkilerin ürünlerine zarar vererek verim kayıplarına sebep

olabilirler. Bunların önüne geçebilmek için üreticiler sürekli olarak gözlem yaparlar ve belli bir 'Eşik Değer'i geçene kadar müdahale etmezler. Ancak bu kritik değere gelindiğinde hemen müdahale yapılarak ilaçlanır. Ancak ilaçlama da büyük maliyet getirmektedir. Üreticiler bunun farkındadır. Ancak ilaçlama yapmadan bunlardan kurtulma olasılığının bulunmadığını da bilirler. Özdemir ve Erkılıç (2018) yaptıkları çalışmada sadece Fusaryum'un tahıllarda %43'e varan verim kaybına sebep olduğunu belirtmektedirler. Oerke ve ark. (1994) ise genel olarak hastalık ve zararlılardan kaynaklı verim kayıplarının hastalık ve zararlının durumuna ve mücadelenin zamanına bağlı olarak %10-70 arasında kayıplara sebep olabileceklerini belirtmişlerdir.

Hayvansal üretimde de benzer durumlar söz konusu olmaktadır. Özellikle şap, brusella, mastitis ve mavi dil hastalığı gibi hastalıklar yoğun olarak görülmektedir. Özellikle son yıllarda Suriye başta olmak üzere kontrolsüz ya da kaçak bir şekilde ülkemize sokulan hayvanlar önemli kısmının hastalık taşıdığı tespit edilmiştir. Bunlardan kaynaklı olarak hastalıklar ve zararlılarda da artışlar tespit edilmiştir. Gerek büyük baş hayvanlar ve gerek se de küçükbaş hayvanlarda olsun doğumdan itibaren hemen her dönemde sürekli olarak veteriner kontrolü yapılması gerekmektedir. Yaptığımız çalışmada üreticilerin yaptıkları veteriner masrafları yıl içi üretimin %10'u kadar olmaktadır. Bunun dışında yem ham maddesi temini de ciddi olarak yük getirmektedir. Ülkemizdeki çayır ve meraların tahrip edilmesi, amaç dışı kullanılması, zamansız ve aşırı otlatılması, yerleşim yeri haline dönüştürülmesi gibi sebepler ile sürekli ama hızlı bir şekilde azalma göstermiştir. 1950 yılında Çayır ve mera alanı 44 milyon hektar iken, 1980'li yıllarda 30 milyon hektar, 1990'lı yıllarda 24 milyon hektara ve 2000'li yıllarda ise 12 milyon hektara düşmüştür (Anonim, 2021). Görüldüğü gibi son yıllarda çık hızlı bir bozulma söz konusudur. Hayvanların yem konusunda doğal yollarla beslenme olasılıkları her gün azalmaktadır. Beslenme hayvancılıkta toplam masrafın yaklaşık %60'ını oluşturmaktadır. Bu nedenle maliyet açısından önemlidir. Doğal besin kaynakları azalınca sürekli olarak hazır besin maddesi alımına zorlanılmaktadır. Bu da maliyeti artırmaktadır. Ayrıca doğal beslenmede otlayan hayvanalar çok farklı bitkileri otladıkları için çok zengin mineral ve vitamin bakımından çok zengin olarak beslenmektedirler. Ancak fabrikasyon ürünlerde ise bu kadar zenginlik asla oluşmamaktadır. Oluşturulmaya kalkılsa bile maliyeti fazla olacağından tercih edilmemektedir. Hayvancılıkta da üretim aşamalarında büyük riskler bulunmaktadır. Bu risklerin üstesinden gelindiğinde başarılı üretim yapılabilecektir. Aksi taktirde başta verimlilikte ve ardından da toplam üretim miktarlarında belirgin şekilde azalmalar kaçınılmaz olacaktır.

2. Tarım İşletmeleri ve Risk Yönetimi

Tarım sektörü yüksek risk düzeyi ile karakterize edilen bir sektördür. Daha önceleri de bu şekilde olan sektör Covid-19 salgını ve kuraklık nedeni ile bu riskin son bir yıldır arttığı gerçeği ile karşı karşıyayız. Erken teşhis ve etkili kriz yönetimi sayesinde bu durum işletmelerin stratejik yönetimlerinin ayrılmaz birer parçası haline gelmiştir. Bu veriler yanında şu durumu da göz ardı etmememiz gerekmektedir. Risk ve kriz yönetimi için tek bir formül geçerli değildir. Durumsallık yaklaşımının da belirttiği gibi her bir vaka için farklı yöntemler uygulanması gerekmektedir. Tarım İşletmelerinde Kriz Yönetimi Üzerine Yapılmış Çalışmalara bakıldığında genellikle yabancı kaynakların çokluğu fakat ülkemizdeki çalışmaların ise azlığı dikkati çekmektedir. Bu durum bizleri bu konu hakkında çalışma yapmaya iten ana nedendir.

Tarım işletmelerinde öncelikle risklerin belirlenmesi gerekir. Riskler belirlendikten sonra risklerin ölçülmesi aşamasına geçilir. Önceden belirlenmiş olan risklerden hangilerinin öncelikli olarak ele alınması gerektiği ve nasıl ele alınacağı belirlenir. Yapılan çalışmalarda yaşanılan riskler yaklaşık olarak bellidir. Bütün dünya'da bitkisel ve hayvansal ürün üretiminde yaşanılan risklerin nasıl aşılması gerektiği konusunda yeterinde deneyim mevcuttur. Ancak çok özel durumlar olması halinde yeniden değerlendirme yoluyla en uygun çözümün bulunması gerekir. Riskler belirlendikten sonra bunların önceliklere göre sıralanması gerekir. Bu işlem yapılırken de risklerin risk puanlaması (etki*olasılık) değeri dikkate alınmalı ve puanın büyüklüğüne göre öncelik verilmelidir (Birgören, 2017). Gerek bitkisel üretimde ve gerekse hayvansal üretimde belirlenecek puanların sıralamasını yaparken dikkat edilmelidir. Çünkü bu oluşacak muhtemel risklere cevap verebilmek için kullanılacaktır. Böylece beklenilen tehditler azaltılabilecek ve buradan oluşabilecek fırsatlar değerlendirilebilecektir.

Huirne vd. (2000) Hollandalı 731 hayvancılık işletmesi yöneticileri ile yapmış olduğu çalışma sonucunda Risk yönetiminin, bir çiftliğin iyi yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve kayıplardan kaçınmanın ve fırsatlardan yararlanmanın bir yolu olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yapılan saha araştırmasının sonuçlarının, bulaşıcı hayvan hastalıklarının ve çiftlik işletmecisinin ölümünün hayvancılık işletmeleri için başlıca risk kaynakları olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca en düşük maliyetle üretim yapmak ve sigorta satın almanın en önemli risk yönetimi stratejileri olduğunu ifade etmişlerdir. Schaffnit-Chatterjee vd. (2010) riski üretim ve fiyat riski olarak iki başlıkta incelemektedir. Antón vd. (2011) Kanada da yaptıkları araştırma sonucunda tarımsa riski

üç katmanda incelemişlerdir. Bunlar; çiftçi tarafından tutulması gereken normal (sık) riskler, piyasa araçlarıyla transfer edilebilen pazarlanabilir ara riskler ve hükümet yardımı gerektiren felaket riskidir. Çobanoğlu vd. (2015) Muğla Milas'da balık yetiştiren işletme yöneticilerine yönelik yapmış olduğu çalışma sonucunda; yöneticilerin risk kaynaklarına ilişkin farklı algılara sahip olduğu ve ayrıca araştırma alanında bulunan balık çiftçiliği yapılan toprak havuzlarda bu algılara bazı çözümler üretmek için farklı risk yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Schaffnit-Chatterjee vd. (2010)'e göre üretim riski, üretim kayıplarıyla ilişkili risktir. Üretim yani verim riskinin en önemli nedenleri arasında hava olayları yani iklimsel değişiklikler sayılabilir. Kuraklık, aşırı nem, dolu, don, su baskını, mahsul zararlıları ve hastalıklar üretim riskinin ana nedenleri olarak sıralanmaktadır. Araştırmacılar çıktı fiyat riskinin çıktı fiyat riskinden daha fazla önemli olduğunu belirtmektedir. Girdi maliyetleri birkaç ay içinde gerçekleşmesine rağmen çıktı fiyatları yaklaşık altı aylık bir süreye yayılmıştır. Dolayısı ile girdi fiyatları ve çıktı fiyatları arasında süre artmakta bu durum da riski arttırıcı unsur haline gelmektedir.

3. Tarım İşletmeleri Açısından Örnek Olaylar

Örnek Olay 1.

Tarım işletmelerinin karşılaştığı krizler ve riskler başka işletmeler için fırsata dönüşebilmektedir. Bunu fırsata dönüştürebilmenin yolu da SWOT analizi yapabilmekten geçmektedir. Kısaca SWOT analizi denilen yöntem işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konmasını; işletme için fırsat ve tehditlerin belirlenmesi olayıdır. Bir işletme için tehdit olan bir unsur başka bir işletme için fırsata dönüşebilmektedir. Bu konuda Mazlum (2010) şu örneği vermektedir. 1999 yılında bir virüs türü Meksika'da yetiştirilen pul biber ürününün yaklaşık %70'ini tahrip etmiştir. Bu olay Meksikalı pul biber üreticisi işletmeler için bir sorun olurken, Türkiye'de pul biber üreten işletmeler için bir fırsata dönüşmüştür denilebilir. Amerika Birleşik Devletlerinin pul biber ihtiyacının yarısını Meksika'dan aldığı düşünüldüğünde bu durum Türkiye'deki Gaziantep, Şanlıurfa, Kahramanmaraş illerindeki Ticaret odaları öncülüğüne fırsata dönüştürülmüş olmalıdır.

Örnek Olay 2.

Yine Mazlum (2010) verdiği tarım işletmesi örneğinde dünyada 2003 yılında yaşanan sıcaklıklardan Fransa'da 10.000 civarında insanın öldüğünü belirtmektedir. Aşırı sıcaklıklar Fransa da çok sayıda insanın ölmesine neden olurken bu

durum şarap üreticisi firmalar için çok kaliteli şarap üretme fırsatı yaratmıştır. Stratejik planlarında gerekli değişiklikleri yapabilen bu üreticiler krizi doğru yönetebilmişler ve bu krizden büyüyerek çıkabilmişlerdir. Yine literatüre göre aşırı sıcaklıklarda kaliteli şaraplar üretilebilmekteymiş. (Mazlum, 2010).

Örnek Olay 3.

Bir süt çiftçisi, sürünün karlılığının süt kotası tarafından kısıtlandığını fark eder. Artık satın almayı finanse etmek için bir banka kredisi kullanarak ek kota satın alma fırsatı vardır. Ancak çiftçinin bu yatırımın karlılığı konusunda ciddi şüpheleri vardır. Çünkü ileride süt kotalarının kaldırılacağına inanmaktadır. Kotanın iptali, satın alınan kotayı o andan itibaren değersiz hale getirecektir. Ayrıca kotalar kalktığında süt fiyatlarının önemli ölçüde düşeceğini düşünmektedir. Bu nedenle önündeki seçenekler, süt üretimini mevcut kotayla sınırlamak veya artan süt üretim ölçeğinden ve yoğunluğundan fayda sağlamak için yatırım yapmaktır. Ancak yatırım yapmak, kota kaldırılırsa ve fiyatlar düşerse krediyi geri ödeyemeyebileceği anlamına gelmektedir (Hardaker vd., 2015).

3.1. Tarımsal Alanda Risk Yönetiminin Gerekliliği

Tarımsal alanda risk yönetiminin özel bir önemi vardır. Tarımsal ürünler aynı zamanda stratejik ürünlerdir. Bu nedenle bunlardan vazgeçilmesi ve yerlerine başka bir ürünün ikame edilebilmesi mümkün değildir. Tarımsal ürün yetiştiriciliğinde öncelikli olarak hedefler belirlenmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çalışmanın başlangıcından itibaren azami dikkatin ve özenin gösterilmesi gerekir. Tarımsal alanda çalışan üreticiler bunun farkındadırlar ve gayretlerini bu yöne kanalize ederler.

Hedeflerin yerine getirilebilmesi için de tarım işletmeleri yöneticilerinin iyi karar alabilmeleri gerekir. Karar almak yapılan işlemler içinde belki de en önemlisidir. Kararın ne zaman alındığı, nasıl alındığı, alınan kararların gerçek anlamda kabul edilebilir veya uygulanabilir olup olmadığını bilinmesi uygulama kolaylığı açısından önemlidir. Eğer hayvanlarınız hasta ise veteriner çağırmanız gerekir. Ancak çağırma işini mümkün olan en kısa sürede ve en uygun veterinerin çağrılması şeklinde gerçekleştirmek çok önemlidir.

Karar alma sürecinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi verilen hizmetlerin kalitesi ve sürdürülebilirliğini sağlayabilir. Her alanda sunulan hizmetin kalitesi ve sahip olunan kalitenin kalıcı hale getirilebilmesi için gayret genelde yetersiz kalır. Ancak tarım sektöründe hizmetlerin yetersizliği gibi bir kavram asla kabul

edilemez. Aksayan herhangi bir hizmetin bedeli çok daha büyük olabilir. Zamana ve doğaya bağlı olarak yapılan yetiştiricilikte ihmal veya basite alma, hizmetlerde aksamanın bedeli çok ağır olabilir.

Aslında belirtilen bu işlemler birer sürecin ifadesidir. Hedeflerin belirlenmesi, karar alma süreçlerinin uygun şekilde yerine getirilmesi ve belli bir hizmet standardına ulaşılmış olması var olan kaynakların kullanımını da kolaylaştırdığı gibi daha etkin ve verimli kullanılmasına da ciddi katkılar sağlayabilecektir. Kaynak yönetimi genel olarak çok bilinen ancak az dikkat edilen özelliktir. Ancak kaynak yönetimi denilince para olarak düşünmemek gerekir. İnsan kaynağı başta olmak üzere üretim sürecinde kullanılan her türlü malzeme kaynak olarak değerlendirilir. Bunların bir arada, eşgüdümlü ve uyumlu olarak yönetilmesi üretim sürecinin başarısını etkiler.

Üretim süreçleri içinde her aşamada kayıpların olması kaçınılmazdır. Ancak bunun miktarını belirlemek bize düşer. Başarılı yönetim üretimin her aşamasında mümkün olan en az kaybın verilmesini sağlayabilendir. Kayıpların kaynakları bulunabilirse kararlı bir şekilde bunların çözümüne gayret sarf edilebilir. Özellikle tarım işletmelerinde kayıp oranı büyük değişiklikler gösterebilir. Çünkü üretim sürecinde sadece hasat ve harman işlemi yapılarak bir kez ürün alınacaktır. Yapılacak bir hata yılın bütün hasılatının kaybolmasına sebep olabilir. Yetiştiricilikte birbiriyle sıkı bir şekilde bağlı olan süreçlerin yönetilebilmesi kayıpların büyük oranda azalmasına sebep olabilecektir. Ancak doğaya bağlı olarak yapılan tarımsal faaliyetlerde bu daha zor olmaktadır.

Sonuç

Tarım yapısal olarak çok hassas ve hassas olduğu kadar da özen isteyen bir alandır. Yetiştirilen ürünün özelliğine bağlı olarak uzun bir süreci kapsaması nedeniyle telafi yapılamaz bir yapısı vardır. Tarım işletmelerinde risk ile baş etme gelenek ve görenekleri ve toplumsal iletişimi etkileyebilir. Tarımsal iletişim olası riskleri önceden görme konusunda tarım işletmeleri yöneticilerine çok kolaylık sağlamaktadır. Risklerin belirlenmesi ve bunlara yönelik önleyici tedbirlerin alınması kapsamlı düşünülmüş, etkili ve anlamlı bir iletişim müdahalesi ile sürdürülebilir tarımının geliştirilmesi sağlanacaktır. Dolaysı ile tarım işletmelerinde meydana gelen risklerin sadece yönetim bilimi açısından değil sosyoloji, iktisat, tarım ekonomisi, sağlık vb. bilim dalları açısından da uzamsal bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca risk yönetim politikaları ve programlarının iyi bir biçimde tasarlanması ve modellenmesi gerekmektedir. Verileri doğru elde etme

ve ona yönelik çözümler geliştirme konusunda köylerde ve tarım işletmelerinde saha çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir. Tarımda risk konusunda çiftçilerin, çiftlik danışmanlarının, çiftçilere satış yapan ve onlardan ürün satın alan ticari firmaların, tarım araştırmacılarının ve politika yapıcıların ve planlayıcıların düşünmesi gerekmektedir. Düşünceler eyleme dönüştüğünde faydalı olabilmektedir. Özellikle politika planlayıcı ve uygulayıcısı konumundaki kamu kurumlarına bu konuda oldukça büyük görevler düşmektedir.

Kaynakça

ABK. (2010). Avrupa Birliği Komisyonu, Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası (CAP) Raporu. Brüksel, Belçika.

Aikins, S. H. M., Afuakwa, J. J., Nkansah, E. O. (2011). Effect of different sowing depths on soybean growth and dry matter yield, *Agriculture and Biology Journal of North America, 2*(9), 1273-1278.

Ali, S. A., İdris, A. Y. (2015). Effect of seed size and sowing depth on germination and some growth parameters of faba bean (Vicia faba L.), *Agricultural and Biological Sciences Journal, 1*(1), 1-5.

Anonim, (2021). Tarım ve Orman Bakanlığı istatistikleri, https://www.tarimorman.gov.tr/Konular/Bitkisel-Uretim/Cayir-Mera-ve-Yem-Bitkileri. (ET: 14.01.2021).

Antón, J., S. Kimura and R. Martini (2011), "Risk Management in Agriculture in Canada", OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 40, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/5kgj0d6189wg-en

Arshad, M. A., Mermut, A. R. (1988). Micromorphological and physico-chemical characteristics of soil crust types in northwestern Alberta, Canada. *Soil Science Society of America* Journal, 52(3), 724-729.

Bedaiwy, M.N.A. (2007). Department of Soil and Water Sciences, Faculty of Agriculture, University of Alexandria, El-Chatby, Alexandria, Egypt.

Birgören, B. (2017). Fine Kinney risk analizi yönteminde risk analizi yönteminde risk faktörlerinin hesaplama zorlukları ve çözüm önerileri, *Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi. 9*(1):20-25.

Çobanoğlu, F., Çoban, D., Yıldırım, Ş., Kırım, B., Tunalıoğlu, R., Cankurt, M. (2015). Risk resources and management strategies in the earthen pond fish farming in the Milas region (Muğla-Turkey). *Journal of Fisheries and Aquatic Sciences (Su Ürünleri Dergisi), 32*(2), 89-97.

DBR. (2019). Dünya Bankası Tarım Raporu,

Elkoca, E., Kantar, F., Zengin, H. (2004). Effects of chemical and agronomical weed control treatments on weed density, yield and yield parameters of lentil (Lens culinaris L. Cv. Erzurum-89). *Asian Journal of Plant Science*, 3: 187-192.

English, M., Raja, S. N. (1996). Perspectives on deficit irrigation, *Agricultural Water Management, 32*(1), 1-14.

Ghinassi, G., Trucchi, P. (2001). Deficit irrigation trials on maize in a Mediterranean semi-arid environment, *International Water and Irrigation, 21*(1), 12-17.

Hartikainen, H., Stoddard, F. L., Mäkelä, P. S. (2013). Biomass yield and quality of bioenergy crops grown with synthetic and organic fertilizers. *Biomass and Bioenergy*, 59, 477-485.

Hardaker, J. B., Lien, G., Anderson, J. R., Huirne, R. B. (2015). Coping with risk in agriculture: Applied decision analysis. CABI.

Hirel, B., Le Gouis, J., Ney, B., Gallais, A. (2007). The challenge of improving nitrogen use efficiency in crop plants: towards a more central role for genetic variability and quantitative genetics within integrated approaches, *Journal of* Experimental Botany, 58(9), 2369-2387.

Huirne, R. B., Meuwissen, M. P., Hardaker, J. B., Anderson, J. R. (2000). Risk and risk management in agriculture: an overview and empirical results, *International Journal of Risk Assessment and Management, 1*(1-2), 125-136.

Johnson, G. A., Hoverstad, T. R., Greenwald, R. E. (1998). Integrated weed management using narrow corn row spacing, herbicides, and cultivation. *Agronomy Journal, 90*(1), 40-46.

Mao, X., Liu, M., Wang, X., Liu, C., Hou, Z., Shi, J. (2003). Effects of deficit irrigation on yield and water use of greenhouse grown cucumber in the North China Plain. *Agricultural Water Management, 61*(3), 219-228.

Mazlum, M. (2010). Pazarlama ilkeleri. Çağ Üniversitesi Yayınları, Mersin.

Muhammad, A., Ahmad, H. K., Ejaz, A., Khan, M. A., Sagoo, Muhammad, A., Ahmad, H. K., Ejaz, A., Khan, M. A., Sagoo, A. G. (2007). Effect of sowing methods and weed control techniques on yield and yield components of chickpea. Pakistan Journal of Weed Science Research, 13(1/2), 49-61.

Oerke, E-C., Dehne H-W., Schonbeck, F., Weber, A. (1994). Crop Production and Crop Protection: Estimated Losses in Major Food and Cash Crops, 808 pp

O'Sullivan, M. F., Ball, B. C. (1993). The shape of the water release characteristic as affected by tillage, compaction and soil type, *Soil and Tillage Research, 25*(4), 339-349.

Özdemir, F., Erkılıç, A. (2018). Tarla koşullarında fusarium kökboğazı çürüklüğüne dayanıklılığın belirlenmesi, *Ç.Ü Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi, 35*(8), 116-131.

Özköse, A. (2017). Farklı ekim derinliklerinin yem bezelyesinin verim ve bazı verim özellikleri üzerine etkileri, *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi,21*(6), 1188-1200.

Panda, R. K., Behera, S. K., Kashyap, P. S. (2003). Effective management of irrigation water for wheat under stressed conditions, Agricultural Water Management, 63(1), 37-56.

Ramaswami, R., Ravi, S., Chopra, S. (2003). Risk management in agriculture, *Discussion Papers*, (03-08), 03-08.

Raun, W. R., Johnson, G. V. (1999). Improving nitrogen use efficiency for cereal production, *Agronomy Journal, 91*(3), 357-363.

Schaffnit-Chatterjee, C., Schneider, S., Peter, M., Mayer, T. (2010). Risk management in agriculture, Deutsche Bank Reseach. Sept.

Seleiman, M. F., Santanen, A., Jaakkola, S., Ekholm, P., Hartikainen, H., Stoddard, F. L., Mäkelä, P. S. (2013). Biomass yield and quality of bioenergy crops grown with synthetic and organic fertilizers, *Biomass and Bioenergy*, 59, 477-485.

Siddique, K. H. M., Loss, S. P. (1999). Studies on sowing depth for chickpea (Cicer arietinum L.), faba bean (Vicia faba L.) and lentil (Lens culinaris Medik) in a Mediterranean-type environment of south-western Australia, *Journal of Agronomy and Crop Science, 182*(2), 105-112.

Singh, V., Kashyap S. K., Papnai, G. (2013). Agricultural Communication: Opportunities for sustainable agriculture and rural development [Tanıtım Metni]. New Delhi: Biotech Books. Erişimadresi:https://www.amazon.in/AgriculturalCommunication-Opportunities-Sustainable-Agriculture/dp/8176222771

Şehirali, S. (1989). Tohumluk ve Teknolojisi. Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, Ankara.

TDK, 2021. https://sozluk.gov.tr/ Erişim Tarihi: 10.02.2021.

18. Bölüm

Yerel Yönetimler Açısından Kriz Yönetimi

Demet Çakıroğlu

Giriş

21. yüzyılda sanayi toplumunun bilgi toplumuna dönüşmesi ve küreselleşmenin etkisiyle ulus devletlerin iktisadi, sosyal ve siyasi yapısındaki değişimler, yerinden yönetim (adem-i merkeziyet) kavramının güçlenmesine neden olmuştur. Son yıllarda şehir yönetimlerinin sorunları, gittikçe artmaktadır. Göç, çarpık kentleşme, eğitim, sağlık ve ulaşım gibi birçok sorun, var olan kaynakların dengesiz dağılımı ve tükenmesine sebep olmaktadır. Şehirlerin bu sorunlarla başa çıkabilmesi için planlı ve sürdürülebilir bir yönetimin oluşturulması gerekmektedir. Merkezi otoritenin, yükümlüklerini yerine getirebilmesi hantal bürokratik yapıyla hızlı ve kaliteli bir şekilde gerçekleştirmesi mümkün görülmemektedir. Bu sorunların üstesinden gelmek için merkezi otorite, yetkilerinin bir kısmını yerinden yönetim örgütlerine devrederek, halkın ihtiyaçlarını daha ekonomik, kaliteli ve hızlı şekilde ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Yerel yönetimler, demokrasinin bir topluma yerleşmesinin temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Yerelleşme, halkın yöneticilere hesap sorabilmesi, birinci elden hizmet alması *v*e hatta kriz anında yerel yönetimlerin kendi yetki ve sorumluluklarını etkin şekilde kullanmalarını kapsamaktadır. Bu yönüyle kendi idari ve siyasi yapılanmalarını tamamlamış olan gelişmiş ülkelerde görülen yerel yönetimler, merkezi yönetimin yapacağı hizmetleri daha hızlı, kaliteli ve ucuz yapabilmektedir.

Kriz yönetiminde, yerel yönetimlerin gerekli önlemleri almasındaki hızı, merkezi otoritenin hizmetleri yerine getirme hızı ile karşılaştırıldığında oldukça farklı olduğu görülmektedir. Dünyada yaşanan krizlerin çeşitliliği, karmaşıklığı ve süresi karşısında ne kadar kırılgan ve dayanıksız olduğu yaşanan olaylar karşısında verebildiği tepkiye bakarak görülebilir.

Örneğin; 6 Aralık 2004 tarihinde Endonezya'da Richter ölçeğiyle 9.1 büyüklüğünde bir deprem meydana gelmiştir. Deprem sonrasında meydana gelen tsunamide 283.100 kişi hayatını kaybetmiştir (deprem.afad.gov.tr). Böyle bir felaket karşısında ne yerel yetkililer ne de merkezi otoritenin elinden bir şey gelmemiştir. Bu felaket, insan davranışı sonucu meydana gelmemiş, geniş çaplı doğa olayları neticesinde ortaya çıkan, mücbir sebep halleri olarak tanımlanan "Act of God"a örnek olarak gösterilebilmektedir. Krizlerin genel itibariyle ansızın ve öngörülemez olması krizle mücadele kapsamında kriz yönetimini zorlaştırmaktadır. Krizle ilgili en yakın kavram, risktir. Hem gelişen teknolojinin güvenliğindeki belirsizlikler hem doğal ve insan kontrolü dışında meydana gelen doğal felaketler, krizilerin kaynağıdır. Teknolojik risk, yalnızca insaneli ile oluşturulan sistemleri değil, aynı zamanda tüm canlıları, öncelikle insan hayatını, teknolojinin kullanımı açısından doğrudan ve belirli bir riskle karşı karşıya getirmektedir. İnsan eliyle meydana getirilen teknolojik bir sistemin tasarımında veya yaratılması esnasındaki herhangi bir hata, insanlar tarafından bir afete dönüştürülme riskine sahiptir. Ayrıca insan yapımı bir teknolojik sistemin doğa karşısında dayanıklılığı ya da hatasızlığı öngürülemeyen riskler getirebilir ve afet veya felakete dönüşebilecek zararlı sonuçlara yol açabilir (Rocha, Oliveira ve Capinha, 2020: 4). Buna en uygun örnek, Japonya'da 11 Mart 2011 tarihinde meydana gelen 9.0 büyüklüğündeki deprem ve onu takip eden tsunami sonucu, Fukuşima nükleer santralinde meydana gelen kazanın önlenemez boyutlara ulaşması olarak bilinen tarihinin en büyük ikinci kazasıdır (https://www.afad.gov.tr). Fukuşima'da ortaya çıkan bu doğal felaket, bir başka "Act of God" örneği olarak kabul edilirken, Çernobil Nükleer Santralinde meydana gelen afetin, insan hatasına dayalı teknolojik yetersizliklerden kaynaklandığı bilinmektedir. Bugün Fukuşima nükleer santralinde biriken radyasyon ile ilgili çalışmaların hala daha devam etmesi, krizlerin ne kadar uzun sürebileceğini göstermektedir.

Krizlerin beklenmedik ve hazırlıksız yakaladığı yönetimlerin, yalnızca kriz anında yapabildikleri ile değil kriz öncesi ve sonrasında yaptıkları ile de bulunduğu sıkıntılı durumdan kendini kurtarabilmek için olağanüstü çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, krizler karşısında avantajlı duruma geçmek, krizlerden gelecek zararları önlemek ya da en aza indirgemek için yerel yönetimlerin kriz yönetimindeki önemi ortaya çıkmaktadır.

1. Dünyada ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Süreci

Kriz, kavram olarak kökeni tıbbi ve askeri olaylara dayanan eski bir kavramdır. Kriz, organizasyonun temel amaçlarını tehdit eden ve kimi zaman yok olmasına neden olan, acil müdahaleyi zorunlu kılan, organizasyonun önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getiren gerilim durumudur (Kuklan, 1988). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kriz, "*Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplum veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran*" olarak tanımlanmıştır.

Kriz kavramı karşımıza ilk olarak iktisadi boyutlarda çıkmıştır. Avrupalı devletler, "Coğrafi Keşifler" ile Güney Amerika kıtasının keşfetmişlerdir. Bu keşifler sayesinde Avrupalı devletler, azalan kıymetli maden stoklarını ikame etmeye çalışmışlardır. Güney Amerika'daki İspanyol Sömürge İmparatorluğu'ndan Avrupa'ya akan tonlarca gümüş, birçok ürünün fiyatını kat kat artırmıştır. Zamanla fiyatların artmasıyla gelirin para değerinin düşmesi ve devlet giderlerinin yükselmesi sonucu ortaya çıkan kriz, kontrol edilemez bir hal almıştır. (Özensoy, 2019). Avrupa'da başlayan bu krizin yayılması, kısa bir süre içinde etkisi altına aldığı Osmanlı Devleti'nin gerilemesine neden olmuştur.

Dünyada krizlere sebep olan ilk unsurlar savaşlar, afetler ve kuraklıklar iken Sanayi Devriminden sonra gerçekleşen krizlerin kaynağı, yine afetler, maden kazaları, sanayi kaynaklı kazalar ve ekonomik kaynaklı krizler olmuştur.

Dünya çapında gerçekleşen ilk kriz 1929 yılında patlak veren ekonomik krizdir. Ekonomik krizin tüm ülkelere yansımasıyla birçok ülkede siyasal bunalımlara hatta rejim değişikliklerine neden olmuştur. ABD'de ekonomik hayata müdahale yetkisi veren yeni düzen, Avrupa'da ırkçı söylemlerle gündeme gelen partilerin iktidara gelmesi ile sonuçlanmıştır.

1929 ekonomik buhranı, ülkemizde sarsıcı sonuçlara neden olmuş; işsizlik artmış, yatırımlar durmuş, Türk Lirası devalüasyon karşısında önemli bir değer kaybına uğramış ve satın alma gücü düşmüştür. 1994 yılında Türkiye'nin yaşadığı başka bir kriz enflasyonist bütçe açıkları, aşırı dış borçlanma, yanlış faiz politikaları finansal kriz olarak tüm ülkeyi etkilemiştir. Alınan bir takım ekonomik önlemlere rağmen Türk Lirasının değer kaybının önüne geçilememiştir. Ekonomik yapının kırılganlığı, krizlerin oluşmasına engel olamamakta, mevcut ekonomik yapıyı etkilemektedir.

2001 yılında ortaya çıkan ekonomik krizin nedenleri arasında kamu maliyesinde yaşanan sorunlar, yanlış uygulanan maliye politikaları ve siyasi yapının

kırılgan olduğu görülmektedir. Bankacılık sektörünün yeterli yasal ve idari denetime tabi tutulamayışı söz konusu krizi, finansal kriz olarak karşımıza çıkarmıştır. Bu süreçte Türkiye IMF ile ağır koşullar altında aldığı borçlarla ekonomisini ayakta tutmaya çalışmıştır. 2001 krizin başka bir nedeni de 1999 yılında meydana gelen 7.4 şiddetindeki Marmara Depremi'dir. Bu deprem ile birlikte Türkiye'nin sanayi bölgesinin ağır darbe alması ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilemiştir. Ekonomik krizlerin nedenleri arasında finansal sorunların yanı sıra doğal afetler gibi birçok faktörün bulunduğu görülmektedir.

ABD'de 2008 yılında ortaya çıkan morgage krizi kendini küresel çapta hissettirmiş ve 2009 yılında en üst seviyeye ulaşmıştır. Küresel çaptaki ekonomik kriz, tüm ülkeler için önemli ölçüde üretim ve refah kayıplarına yol açmıştır (Oktar ve Dalyancı, 2010: 14-15).

2020 yılında dünya, uzun süredir görmediği ve alışık olmadığı bir krizle karşı karşıya kalmıştır. SARS-CoV-2 olarak adlandırılan bu virüs 1 Aralık 2019 tarihinde Çin'in Hubei bölgesinin başkenti olan Wuhan kentinde ortaya çıkmış ve çok kısa sürede dünyaya yayılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü'nün salgını pandemi olarak ilan etmesiyle birlikte birçok ülke Çin ile hava, kara ve deniz yollarını kapatarak salgının ülkelerine yayılmasını engellemeye çalışmışlar, ancak pandeminin önüne geçememişlerdir. Hastalığın nasıl bulaştığı anlaşılıncaya kadar dünyanın en gelişmiş ülkeleri önemli bir sağlık problemi ile karşı karşıya kalmış, hastanelerin yoğun bakım ünitelerinde hastaların tedavisi için tek bir yatağın dahi kalmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra Covid- 19 virüsüne karşı aşı çalışmalarının hızla uygulamaya konulmasına rağmen, kitap bölümünün yazıldığı 2021 yılının ilk çeyreğinde pandeminin önüne geçilememiştir.

Pandemi, sağlık krizi ile birlikte, pandeminin yayılmasını engellemek için alınan önlemler, ülkelerde ekonomik resesyona neden olmaktadır. Sokağa çıkma yasakları, şehirlerarası ve ülkelerarası yolculukların kısıtlanması, ülkelerin turizm, seyahat, hizmet sektörünü olumsuz yönde etkilemektedir.

2. Yerel Yönetimlerin Tarihsel Sürecinde Kriz Yönetimi

Yerel yönetim, kültürel ve siyasal bir gelişim süreci içinde ortaya çıkan, yerinden yönetimi ifade etmekle birlikte; bir ülkenin parçasını, belli bir yerleşim alandaki yaşayanların yerel ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlü, belirlenmiş bir hukuk çerçevesinde iş başına gelmiş organlardan oluşan kendi tüzel kişiliği olan örgütlere denir (Aytaç,1994: 3).

Yerel Yönetimler, tarihten günümüze kadar değişik aşamalardan geçerek şehir dediğimiz son halini almıştır. Eski Yunanda, serbest veya imtiyazlı şehirlerden Roma İmparatorluğu döneminde ortak idare ile yönetilen şehirlere, 1789'da Fransız İhtilalinden sonra ise şehir yönetimlerinin ellerinde bulunan hak ve yetkiler merkezi hükümet tarafından alınmış, merkezi hükümete bağlı kalmak şartı ile şehirlere mahalli ve beledi işlerde biraz serbestlik verilmiş ve bunun adına belediye denilmiştir (Soydemir ve Erkan, 2006: 112).

Yerel yönetimler, Osmanlı Döneminde imar denetiminin yanında şehrin ekonomik ve sosyal yaşamını düzenleyen koruyucu ve yapıcı bazı hizmetleri yerine getirir konuma gelmiştir. Zaman içinde yollarının ve kaldırımlarının yapımı, darül-eytam kurulması ve yönetimi, su şebekesi, ulaşım faaliyetleri ve itfaiye gibi hizmetlere geçiş söz konusu olmuştur (Ortaylı, 1979: 300).

Osmanlı Devleti'nde eyaletlerin, idari ve askeri görevlerinin yanında Payitaht adına vergi toplama yetkisi de eyaletlerin yöneticileri olan sancak beylerinin elinde bulunmaktaydı. Coğrafi keşifler sonrasında ekonomik sistemi bozulan Osmanlı Devleti'nden habersiz yüksek miktarda toplanan vergiler, Osmanlı tebaasında hoşnutsuzluğa ve isyanlara neden olmuştur. Söz konusu isyanların üstesinden gelmek için merkezi yönetim adına muhasıllık hizmeti ile vergi toplanması sağlanarak, eyalet yöneticilerinin idari ve askeri idare yetkilerine dokunmadan vergi toplama yetkisi ellerinden alınmıştır. Bu sayede eyaletlerin keyfi vergi toplama sonucu halkta oluşan memnuniyetsizlik giderilerek isyanların önüne geçilmiştir. Ancak, eyaletlerin vergi toplama gücünün merkezi otoriteye oranla daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Osmanlı Devleti, merkezden vergi toplamanın oldukça zor olduğunu muhasıllık sisteminin çökmesiyle anlamıştır (Çadırcı, 1985: 259).

Osmanlı Devleti'nde gelişmiş anlamda belediyecilik Tanzimat'a kadar görülmemiş, şehrin yönetimi kadılık makamı tarafından yürütülürken, sosyal hizmetlerin yürütülmesinde vakıfların önemli bir yeri bulunmaktadır.

Osmanlı Döneminde, Tanzimat'tan sonra belediyecilik anlayışı değişmiş, merkezi otorite, belediye işleri ile ilgilenmesi için yetkililer atamıştır. Osmanlı Devleti, uzun süren savaşlar ve yıkılmasından sonra kurtuluş mücadelesi yıllarında ülkemizde belediye işleri aksamış, savaştan sonraki dönemde belediye hizmetleri bir süre valilikler tarafından yerine getirilmiştir.

Yerel yönetimlerle ilgili Cumhuriyet Döneminde birçok hukuki düzenleme yapılmış, en geniş anlamda düzenleme Anayasanın 127. maddesinde "Mahalli

idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, genel kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir" olarak belirtilmektedir.

Yerel yönetimler dünyanın her yerinde kamu yönetimi içerisinde önemli ve vazgeçilmez bir yere sahiptir. Bunun en önemli nedeni devletin görevleri kapsamında vermiş olduğu hizmetlerin daha verimli, etkili ve hızlı olması aynı zamanda daha ucuz ve kaliteli bir şekilde sunmasında yerel yönetimler vazgeçilmez hale gelmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de merkezi yönetiminin yerel yönetimlere yetki devrini sağlaması gerekmektedir (Aktan, 1998: 75).

Dünyada, merkeziyetçilik ve adem-i merkeziyetçilik kavramları çerçevesinde ülkeler bazen merkeziyetçi bazen de ademi merkeziyetçi politikalar uygulamaktadır. Ademi-merkeziyetçilik diğer bir anlamda yerel yönetimler, gelişmekte olan ülkelerde siyasal yapının oluşturulmasında ve değiştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yerellik, kamu hizmetlerinin halka en yakın yönetim birimleri eliyle sunulması anlamına gelmektedir. Bu da öncelikle sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler eliyle gerçekleştirilmektedir (Yerel Yönetimler ve Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2018: 52).

Yerel yönetimlerin sağlamış olduğu hizmetler, olağanüstü dönemlerde aksayabilmekte, hatta tamamen sona ermektedir. Yerel yönetimlerin yetersiz kaldığı dönemlerde merkezi yönetimin devreye girmesi kaçınılmaz olmaktadır. Doğal afetler, ekonomik krizler ya da insan kaynaklı ortaya çıkan sorunlar, merkezi yönetimlerin ya da yerel yönetimlerin tek başına mücadele edebileceği bir durum olmayıp, özellikle dünyada görülen kriz çeşitliliğinin artması ve kriz sürelerinin uzaması, tüm ülkeleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Kriz yönetiminin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için merkezi ve yerel yönetimlerin, sivil toplum örgütlerinin birlikte çalışması gerektiği kaçınılmazdır. Bu kapsamda, kriz tanımının yapılması ve krizle mücadelede neler yapılması gerektiği hususunda gerekli önlemlerin alınması gerektiği ortadadır.

3. Yerel Yönetimlerin Kriz Yönetimindeki Sorumlulukları

Yönetimlerin krize nasıl tepki verdiği, nasıl yönettiği ve bunlarla ilgili iletişim kurma biçimi, doğrudan kamu yararı için yapılan çıkarımlar ve sonunda yerel yönetimler ve merkezi hükümet yetkilileri kamuoyunu şekillendirir. Krize

hazırlık, özellikle yerel yönetimlerin hazırlığı hakkında çok az şey bilinmektedir. Yerel yönetimler, herhangi bir krizin niteliğine ve toplumu etkileyen durumuna bakmaksızın krizi yönetmek için sorumluluk alma durumundadır.

Hükümetlerin krizlere nasıl tepki verdiği, yönettiği ve kurduğu iletişim, yalnızca halk sağlığı ve güvenliği açısından doğrudan etkilere sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda kamuoyunun hükümet ve hükümet yetkilileri hakkındaki algısını da etkiler (Avery vd., 2016). Krizlerin doğası gereği belirsizliği, krizle mücadele kapsamında planlamayı zorlaştırır, ancak kuruluşların proaktif kriz yönetimini uygulaması ortaya çıkacak olan olumsuzlukları azaltacaktır.

Kuruluşların kriz olmadan önce aldıkları kararların ve ardından izlenecek protokolün oluşturulmasının krizin daha etkili yönetimine izin verdiği belirtmektedir. Bununla birlikte, belirsizlik ve bilinmeyenler, krizin doğasının merkezinde yer alır ve bu durum planlamayı zorlaştırır (Penrose, 2000).

Bazı krizlerin önceden tahmin edilebilir olması, olası zararların saptanmasının öngörülebilmesini sağlar. Bu çerçevede kesin olan ve engellenmesi olanaksız olan krizlerin vereceği olumsuzlukları en aza indirgemek için kriz planı yapılmalı ve uygulanmalıdır (Suher, 2013: 111).

Kriz türlerinin belirlenmesi için krizden etkilenen kitlelerin saptanması, müdahale prosedürlerinin oluşturulması, kriz yönetimi ekibi ve iletişim planı geliştirilmesi gerekir. Planların etkinliğini test etmek ve revize etmek, kriz anında yöneticilere önemli zaman tasarrufu sağlayacaktır (Penrose, 2000). Yöneticilerin, kriz öncesinde gerekli verileri toplamak, krizin oluşabileceğine ilişkin belirtileri fark edip analiz etmek, nedenlerini belirlemek, kriz ekibi oluşturmak, etkili iletişim kanalları kurmak ve kriz planları yapmak gibi önemli görevleri bulunmaktadır. Kriz yönetimini etkileyen önemli faktör, başlangıç hızıdır. Başlangıç hızına bağlı olarak üç tür kriz öngörülmüştür (Parsons,1996: 26):

1. **Ani Krizler:** Kuruluşun, krize ilişkin uyarısının çok az veya hiç olmadığı ve sorunu araştırmak veya kriz başlamadan önce bir plan hazırlamak için yeterli zamanın bulunmadığı durumlarda söz konusudur.
2. **Gelişen Krizler:** Bu krizler daha yavaş gelişir ve örgütsel eylemler, krizin etkilerini durdurabilir veya sınırlayabilir.
3. **Sürekli Krizler:** Bu tür krizler haftalarca, aylarca ve bazen yıllarca sürebilir.

Bu farklı kriz durumlarıyla başa çıkma stratejileri, krizin büyüklüğüne, zaman baskısına ve örgütsel kontrol düzeyine bağlı olarak değişir.

Krizlerin oluşturduğu zararlarının azaltılması, tamamen ortadan kaldırılması için kriz öncesi dönemde gerekli hazırlıkların yapılması gerekir. Bu aşamada risk analizlerinin yapılması söz konusu olmaktadır. Bunun için erken uyarı sistemiyle saptanan bilgiler ışığında karşılaşılabilecek bir krizde önleme ve korunma mekanizmalarının (güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, işgören eğitimi vb.) oluşturulmasına çalışılmaktadır. Kriz öncesi alınan önlemler, kriz oluşumunu engellerken ya da zararını azaltırken bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları krizlere karşı etkili olmayabilir. Krizin denetim altına alınmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını engellemektir (Haşit, 2013: 38).

Türkiye'de Kriz ve Afet Yönetiminde yerel yönetimlerin sorumlulukları, genel kanun hükümlerinde, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Yasalarında yerel yönetimler özel maddeler ile belirlenmiştir. Yerel yönetimlere verilen görev ve sorumlulukların yanı sıra sosyal belediyecilik kavramı ile birlikte kriz ve afet yönetimine yönelik farklı görevler verilmiştir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu fiziki planlama, ulaşım, altyapı, içme suyu ve katı atık yönetimi konusunda büyükşehir belediyelerini; 7269 sayılı Afet Kanunu milli eğitim, sağlık, ulaştırma, çevre, orman ve enerji konularında valilikleri ve kaymakamlıkları yetkilenmiştir. 3194 sayılı İmar Kanunu ise yerel yönetimlerin plan yapmak ve yaptırmakla yetkilendirmesine rağmen, kanunda afetten doğan zarar ve ziyanın azaltılması ile ilgili detaylı bir açıklama yapılmamış, konuyla ilgili yetki ve sorumluluğun ucu açık bırakılmıştır (Balamir, 2001).

Yerel yönetimler ve il özel idareleri ile ilgili hukuki düzenlemelerde, planlama aşamasında afet zararlarının azaltılması ile ilgili ilkelerle birlikte, planlama sürecinde katılımla ilgili ilkeleri de içermektedir. Bu ilkeler, 1997 yılında oluşturulan Yerel Gündem 21 kapsamında Kent Konseyleri ile işbirliğini gerektirmektedir.

Yerel Gündem 21 programı, Türkiye'de katılımcılığa dayalı 'yönetişim' anlayışını ön planda tutmaya özen göstermektedir. Bu bağlamda yerel yönetimlerin kolaylaştırıcı rolü ile desteklenen, yerel halkın, demokratik ve katılımcı bir yönetişim anlayışının geliştirilmesi amaçlanmaktadır ve yerleşmesi yönünde kalıcı adımlar atılması amaçlanmaktadır. Yerel yönetimin ortakları olan dernekler, vakıflar ve meslek odaları gibi bütün sivil toplum kuruluşları Yerel Gündem 21 kapsamında yönetime katkıda bulunmalıdır (Arar, 2002).

Yerel yönetimlerin özellikle afet anında sivil toplum örgütleri ve Kızılay gibi kamuya yararlı kuruluşlar ile eşgüdüm içerisinde afeti yönetme yükümlülükleri vardır.

Afetlerden sonra görülmesi muhtemel psiko-sosyal uyumsuzlukların ortadan kaldırılması için kriz sonrası duruma yani normal hayata dönmek amacıyla gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Psikososyal müdahale ile afetten etkilenen bireylerin normal hayata geçişlerinin hızlandırılması, toplumun bu konudaki ihtiyaçlarının saptanıp karşılanması amacıyla yerel yöneticiler, ihtiyaç ve kaynakların değerlendirilmesi, psikolojik ilk yardım, sevk etme ve yönlendirme, bilgi merkezleri oluşturma, toplumu harekete geçirme, sosyal proje uygulamaları, eğitim çalışmalarını gerçekleştirmekle sorumludur (İSMEP, 2009: 8).

4. Dünyada Kriz Yönetiminde Yerel Yönetimlerin Etkisi

Dünyada kriz yönetiminin en iyi uygulamaların, genel itibariyle teknolojik gelişimini tamamlamış, demokrasinin gelişmiş olduğu ve yönetim sistemlerinin belli bir hukuki düzene dayalı olan ülkelerde görüldüğü anlaşılmaktadır. ABD, Kanada, AB ülkeleri, Birleşik Krallık ve Japonya bu ülkeler arasındadır. Gelişmiş ülkelerin çoğunda yerel yönetimler, kriz ve afet yönetiminde etkin durumda bulunmaktadır. Bunun en önemli nedeni, hukuki açıdan yerel yönetimlerin görev ve sorumluluklarının daha geniş ve mali açıdan özerk olmalarıdır.

4.1. Amerika Birleşik Devletleri

ABD'de Federal Olağanüstü Hal Yönetim Ajansı (FEMA), ülke yönetiminin her kademesini ve özel sektörü de içine alarak afetlerden nükleer savaşlara kadar uzanan tüm acil durumlara müdahale yetkisine sahip bir kurumdur. FEMA, ABD'nin her bölgesinde ofis ve temsilciliği olan geniş bir ağa sahiptir. FEMA'nın eyaletlerde valilere bağlı Eyalet Acil Hal Merkezleri, ilçe ve beldelerde Mahalli Acil Müdahale Merkezleri bulunmaktadır. Krize önce o mahaldeki merkez müdahale etmekte, kapasitesini aşması halinde bir üst müdahale merkezinden yardım istemekte, gerektiğinde acil durum ABD Başkanı'na kadar iletilmek suretiyle federal devlet düzeyinde kriz ilan edilmektedir. Yönetim merkezlerinin yetkileri ve müdahale unsurlarının yetenekleri seviye yükseldikçe artmaktadır (AFAD, 2019: 46).

ABD'de belediye yönetiminin sorumluluklarına bakıldığında halkın güvenliğini sağlama, şehirdeki sokak, park ve eğlence tesislerinin bakımı, atık su arıtımı, çöplerin toplanması, imar ve inşaat mevzuatının uygulanması, yangın ve kurtarma hizmetleri, hayvan kontrolü, toplu taşıma ve diğer gerekli hizmetler yer almaktadır. ABD'de eğitim, sağlık, asayişin sağlanması ve ulaşım hizmetleri yerel yönetimlerin en önemli görevleri arasındadır. Aynı zamanda ulusal bir eğitim sisteminin olmadığı ABD'de, ilk ve orta dereceli okullar yerel yönetimlerin, yükseköğrenim ise, eyaletlerin yetki alanındadır. Ayrıca, sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde, belediye ve kasaba yönetimleri sorumludur (Yerel Yönetimler ve Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2018: 58).

ABD yerel yönetimleri, 2019 yılında ortaya çıkan "Yeni Tip Corona Virüs" pandemisi karşısında, büyük bir sağlık sorununa dönüşmesine engel olamamışlardır. Alınması gereken önlemlerin geç alınması, temel sağlık malzemelerine dahi erişimi olanaksız hale getirmiştir. Pandemi karşısında ekonomiler küçülmüş, dünyada merkezi yönetimlerin daha güçlü olması gerektiği düşünülmeye başlanmıştır.

4.2. Japonya

Afetlerle mücadelede bilinçli bir millet oluşturmayı başaran Japonya, felaketlerle mücadele ile ilgili hamleler yapabilme gücüne sahip, yetkilerle donatılmış bir kurum olan Ulusal Toprak Ajansı (National Land Agency) kurulmuştur. Ulusal Toprak Ajansı, merkezi hükümette bir bakanlığa bağlı olarak çalışmakta olup, afetleri önleme, yeniden yapılanma, tedbirler ve haberleşme bürolarından meydana gelmektedir. Japonya, kriz yönetiminde etkin bir mücadele için kriz öncesi önlemlere değer vermekte ve bu konuda ciddi bir yatırım yapmaktadır (Tunçkanat vd., 2005).

Japonya, ülkesinde gerçekleşecek krizleri tamamen elektronik ortamda takip etmekte ve yönetmektedir. Japonya, tüm yerleşim yerlerinde yaşayan insanları kayıt altına alarak, oluşacak her türlü krize karşı kimlerin yardıma muhtaç olduğunu verilere dayanarak tespit edebilecek durumdadır. Japonya'da kriz yönetimi, iki ayrı örgüt yapısı ile şekillenmiştir. Bu örgütlerden biri sürekli olarak görev yaparken diğeri krizin patlak vermesi ile oluşturulmaktadır. Sürekli görev yapan örgüt, ulusal, eyaletler ve belediyeler olarak üç ayrı yapılanmaya sahiptir. Eyalet ve belediyelerde oluşturulan Afetleri Önleme Konseyleri halkın eğitiminden sorumludur. İlk yardım kurslarının açılması ve gerekli tatbikatların yapılması gibi etkinlikler, ilgili kuruluşlarla birlikte yerel yönetimler tarafından yapılmaktadır (AFAD, 2019: 47).

4.3. Almanya

Yerel yönetimler, eyaletlerin bir parçası olarak idari teşkilat içinde yer alır. Yerel yönetimler ilçeler ve belediyelerden oluşmaktadır. Belediyelerin görevleri arasında emniyeti sağlamak, itfaiye, imar planlama, spor tesislerinin yapımı, hastane yapımı, koruyucu sağlık hizmetleri, kreş ve çocuk yuvası yapımı, çöplerin toplanması, içme suyu, elektrik, kanalizasyon, gaz sağlama hizmetleri, kentsel yol ulaşımı, kentsel raylı ulaşım, sosyal yardım hizmetleri, konut yardımı, yaşlı bakımı, mülteci ve fakir ailelere danışmanlık hizmetleri ve eğitim alanında okul yapımı, onarım ve işletilmesi gibi birçok hizmeti sunmakla yükümlüdürler (Yerel Yönetimler ve Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2018: 60).

Almanya'da kriz yönetimi, daha önceden hazırlanmış ve belirlenmiş hazır eylem planlarına dayandırılmıştır. Kriz anında federal hükümet, kriz yönetiminin planlama ve koordinasyon safhasında görev alarak standardizasyonu sağlama görevini yerine getirirken, krizin her aşamasında uygulamalardan yerel yönetimler sorumludur (AFAD, 2019: 48). Yerel yönetimlerin, yetki ve sorumluluklarının genişliği kriz yönetiminde ne kadar yetkin olduklarının kanıtıdır.

4.4. Birleşik Krallık

İngiltere'de yerel yönetimler bir yandan il, bölge, köy olarak ayrılırken, diğer taraftan bu kademeler metropoliten olup olmadıklarına göre sınıflandırılmıştır. İngiltere'de merkezi polis teşkilatı yoktur. Emniyet hizmetleri, yerel yönetimler tarafından yürütülmektedir. Yerel yönetimlerin görevleri arasında tüketici haklarının korunması, çevre sağlığına ilişkin hizmetler merkez, il ve bölge meclisleri arasında bölüştürülmüştür. İngiltere'de yerel yönetimler eğitim alanında da önemli bir yere sahiptir.

Kriz Yönetimi ile ilgili her türlü sistem ve örgütlenme çalışmaları, Birleşik Krallığı oluşturan İngiltere, İskoçya, Galler ve Kuzey İrlanda'da ayrı ayrı hesaplanmıştır. Birleşik Krallıkta Terörizm en önemli tehdit olarak kabul edilmiş ve terörizmin her türü ayrı bir kriz olarak ele alınmıştır. Ayrıca, terörizmin dışında doğal afet, ekonomik sıkıntılar, güvenlik ağlarına yapılacak her türlü tehdit, hayvan hastalıkları vb. her tür unsura karşı kriz yönetim sistemi oluşturulmuştur (AFAD, 2019: 48).

4.5. Fransa

Fransa'da krize müdahale ve kriz yönetimi İçişleri Bakanlığı'na bağlı olan Sivil Savunma Teşkilatı tarafından yürütülmektedir. Kriz yönetimi hakkında yapılacak her türlü hareket kanunla belirtilmiştir. Kriz anında bütün fonksiyonel kuruluşlar, askeri birlikler dahil Sivil Savunma Müdürlüğü'nün emri altına verilmiştir. Fransa'da birçok Kriz Yönetim Bölgesi oluşturulmuş; her bölgede köy, belediye ve il seviyesinde teşkilatlanmaya gidilmiştir. Fransa'da Kriz Yönetimi Planlaması, Genel Yardım Planlaması ve Acil Yardım Planlaması adı altında örgütlenmeye gidilmiştir.

Genel Yardım Planlaması esas itibariyle kriz öncesinde alınması gereken tedbirleri içermektedir. Genel Yardım Planlamasında yerel yönetimler bazında gerekli önlemler somut olarak alınmıştır. Acil planlarda amaç, nükleer ve stratejik açıdan önem arz eden tesislerde meydana gelebilecek krizlerde uygulanacak Özel Müdahale Planlarını, hasar ve kayıpların çok yüksek olduğu krizlerde halkın tahliyesi ve yaralıların kurtarılmasına yönelik hazırlanan planları, Özel Kurtarma Operasyonu gerektiren krizler için Özel Yardım Planlarını kapsamaktadır (AFAD, 2019: 47).

Fransa'da yerel yönetimler belediyeler, iller ve deniz aşırı alan yönetimleri olarak sayılmıştır. Bunların yanında taşra birimleri bulunmaktadır. Yetkili taşra birimleri üç kademede organize olmuştur. Bunlar; bölge, il ve ilçe yönetimleridir. Bölgeler ve il yönetimleri hem yerel yönetim birimi hem de merkezi idarenin temsilcisi olarak kabul edilmektedir.

Fransa'da belediyelerin görevleri arasında; güvenlik, polis, itfaiye, okul öncesi eğitim ve ilköğretim altyapılarını düzenlemek, koruyucu sağlık hizmetlerini yerine getirmek, kreşler ve bakımevleri, kent planlama, bölgesel planlama, atık toplama ve arıtma, çevre koruma, kültür ve ulaşım gibi birçok alanda hizmet vermekle yükümlüdürler. Bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi için yerel yönetimlere sağlanan gelirlerin tamamı dolaylı ve dolaysız vergilerden oluşmaktadır (Yerel Yönetimler ve Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2018: 62).

Fransa'da hizmetlerin birçoğunun yerel yönetimler tarafından sağlandığı görülmektedir. Bu durum, bir krizin önlenmesinde, kriz esnasında ve kriz sonrasında yerel yönetimlerin neler yapabileceğini göstermektedir.

4.6. Rusya Federasyonu

Rusya Federasyonu ülkede gerçekleşebilecek her tür kriz ve afete karşı Acil Haller Bakanlığı kurulmuştur. Bakanlığın, olası her tür krize karşı alınacak

önlemlerin planlanması, uygulanması ve halkın kriz esnasında ne yapması gerektiğine ilişkin eğitilmesi görevleri arasındadır. Rusya'da yerel yönetimler, bölge merkezi ile sivil savunma birlikleri, arama kurtarma servisleri gibi örgütlenme şemasına sahiptir. Krizin büyüklüğüne ve şiddetine bağlı olarak Savunma Bakanlığı ile İç Güvenlik Birlikleri krizle mücadeleye dahil olmaktadır (AFAD, 2019: 48).

5. Türkiye'de Kriz Yönetimi

Afetlerle ilgili kanunların büyük bir kısmı Türkiye'de yaşanan afetlerin hemen ardından çıkarılmıştır. Türkiye, 1930 yılından sonra deneyimlere dayalı afet ve kriz yönetim sistemini geliştirmiştir. Mevcut afet ve kriz yönetim sistemi, farklı bakanlıkların sorumluluğunda olan merkezi bir yapı tarafından yönetilmesinden dolayı, kriz sırasındaki ilk müdahale operasyonların koordinasyonu ve yönetimi etkili olmamıştır.

Türkiye, afetlerin yerinden yönetilmesinin daha etkili olduğu gerçeğinden hareketle yerelin güçlendirilerek ve merkezi yönetimin koordinasyondan sorumlu olduğu yeni bir sistem oluşturmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, afet yönetimi sisteminde görev alan kurumlar arasındaki koordinasyon sıkıntısının giderilmesi amacıyla 2009 yılında çıkarılan 5902 sayılı Kanun ile Başbakanlığa bağlı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, illerde ise doğrudan Valiye bağlı İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri kurulmuştur. Söz konusu kanun ile önceliği kriz yönetimi olan anlayış yerine, önceliği risk yönetimi olan anlayışa geçilmiştir (AFAD, 2019: 24).

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, afetlerin önlenmesi, zararlarının azaltılması, afetlere müdahale edilmesi ve afet sonrasındaki iyileştirme çalışmalarının süratle tamamlanması amacıyla gereken faaliyetlerin planlanması, yönlendirilmesi, desteklenmesi, koordine edilmesi ve etkin uygulanması için ülkenin tüm kurum ve kuruluşları arasında işbirliğini sağlayan, çok yönlü, çok aktörlü, bu alanda kaynakların rasyonel kullanılmasını gözeten, faaliyetlerinde disiplinler arası çalışmayı esas alan iş odaklı, esnek ve dinamik yapıda oluşturulmuş bir kurumdur.

Türkiye'de kriz denildiğinde akla öncelikli olarak ekonomik kriz gelmekle birlikte, kapsamlı bir biçimde bakıldığında ülkemizin birçok kriz türüyle mücadele ettiğini görmekteyiz. Türkiye, ekonomik krizlerin yanı sıra terörizmle de mücadele etmektedir.

Türkiye'nin idari yapısı merkez teşkilatı ve yerel yönetimlerden oluşmaktadır. Ülkemizde yerel yönetimlerin hiyerarşik olarak merkez teşkilatının altında yer aldığı görülmektedir. Merkez teşkilatının en küçük yerleşim yerine kadar temsilcileri bulunmaktadır. Yerinden yönetimlerin daha demokratik ve halk tarafından sorgulanabilir olduğu gözlemlenmektedir. Bunun en önemli nedeni yerel yönetim temsilcilerinin seçimle iş başına gelmesidir. Merkezi yönetimin temsilcisi olarak atanan kişi, hiyerarşik olarak seçilmiş yerel yönetim temsilcisinin üstünde yer almaktadır.

Türkiye'de çok sık rastladığımız depremlerden dolayı Bütünleşik Afet Yönetimi uygulanmaya başlamıştır. Bu sistem, afet ve acil durumların neden olduğu zararların önlenmesi için tehlike ve risklerin önceden tespitini, afet olmadan önce meydana gelebilecek zararları önleyecek veya en aza indirecek önlemlerin alınmasını, etkin müdahale ve koordinasyonun sağlanmasını ve afet sonrasında iyileştirme çalışmalarının bir bütünlük içerisinde yürütülmesini öngörmektedir.

6. Birleşmiş Milletlerde Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi İçin Alınan Kararlar

20. yüzyılın sonlarından itibaren hızlı nüfus artışı ve sanayileşme ile birlikte doğal kaynakların bilinçsizce kullanımı, durdurulamayan ve öngörülemeyen afetler ve çevre tahribatları, 1992 Birleşmiş Milletler Rio Çevre ve Kalkınma Konferansı çerçevesinde sürdürülebilir kalkınmanın önemi ele alınmıştır. 21. yüzyıla hazırlıklı girmek ve yeni nesillerin, bugünün imkânlarını göz önüne alan sürdürülebilir kalkınma programlarının hazırlanarak kentlerde uygulanmasını sağlamak amacı ile Gündem 21 Eylem Planı hazırlanmış ve yerel uygulamalar için Yerel Gündem 21 Eylem Planları ve Kent Konseyleri oluşturulmuştur. Türkiye'de Yerel Gündem 21 ve Kent Konseyleri, 1997 yılında uygulamaya konulmuş, kent konseyleri, yerel halkın düşünceleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetler ile halk ve merkezi yönetim arasında bağ kurulmasında etkili olmuşlardır. Kent Konseyleri, sivil toplum örgütleri ile ortak çalışmalar yaparak mahalleler düzeyinde katılımların sağlanması, halkın yönetime katılımını artırmıştır (Deniz, 2013).

Sendai Afet Anlaşması, Habitat Yeni Kentsel Gündem, Paris İklim Anlaşması ve 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, Birleşmiş Milletlerin kentleşme politikaları ve yerel yönetim alanındaki en önemli gündem maddeleri olarak görülmektedir.

Yerel yönetimler, "Sürdürülebilir Kalkınma ve Kentsel Gelişme Politikaları ve Uygulama Çerçevelerinin" hazırlanması ve uygulanmasındaki merkezi idareler kadar önemli bir yere sahiptir (Yerel Yönetimler ve Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2018: 73).

Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi 2015-2030 dönemlerini kapsayan ve risk yönetiminde özellikle de afet riskinin anlaşılması için ulusal ve uluslararası işbirliği mekanizmalarının güçlendirilmesi amacıyla yol gösterici bir özelliğe sahip olup, afet kayıplarının yanında risklerin azaltılması üzerine odaklanmıştır. Bu sonuca ulaşmak için ortaya çıkabilecek risklerin önlenmesini, mevcut risklerin azaltılmasını ve afetlere karşı dirençliliğin artırılmasını hedeflemektedir.

Dünyada birçok ülke, yerel yönetimlerini güçlendirmek için hukuki düzenlemeler yapmaktadır. Yerelleşmenin demokratik gelişim üzerindeki etkisi, yerinden yönetimlere katılım ve denetimin daha kolay olması, demokratikleşme sürecine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Sonuç

Günümüzde yerelleşme, özellikle gelişmiş ülkelere özgü bir durum olarak görülmekte, idari ve siyasi yapılanmalarını tamamlamış olan ülkelerde yerinden yönetimler, merkezi yönetimlerin yapacağı hizmetlerin daha hızlı, kaliteli ve ekonomik yapabilmesine olanak sağlamaktadır.

Küreselleşmenin en önemli etkisi yerelleşme, en önemli adımı ise özelleştirme olarak kabul edilmektedir. Dünyada uluslararası şirketlerin ciroları, birçok ulus devlete göre çok daha büyüktür. Yerelleşme, ulus devletlerin iktisadi ve siyasi yapılarını bozmakta ve ulus devlet sistemlerinin yıkılmasına neden olmaktadır. Ulus devletlerin bunu engelleme çabaları, merkezi yönetim sistemlerini güçlendirmelerine, hiyerarşik yapılarının daha otoriter hale gelmesine neden olmaktadır. Atanmışların seçilmişler üzerindeki etkisi, merkezi otoritenin güçlü olduğu ülkelerde çok daha belirgindir. Merkezi otoritenin her şeyi kontrol etme isteği, yerelde hizmetlerin hantallaşmasına ve aksamasına neden olmaktadır. Bunu engellemek amacıyla merkezi yönetimler, yerel yönetimlere işlerin daha hızlı ve ekonomik yapılması için bazı yetkilerini devretmek zorunda kalmıştır.

Dünyada güçlü yönetim sistemlerinin oluşması, meydana gelecek her türlü krizle mücadelede başarılı olma olasılığını artıracaktır. Merkezi otoritelerin güçlü olduğu sistemlerde, krizle mücadelenin merkez teşkilatları tarafından

yapılacak olması, krizin çıktığı alana yönelik koordinasyon zorlukları ile karşılaşılacaktır. Ulus devletlerin merkezi yönetimlerinin güçlü olması ve yerel yönetimler üzerinde etki kurma istekleri, kendi sistemlerini koruma amaçlı olup, yerel yönetimlerin kriz sürecindeki başarıları ise krizlere müdahale hızlarına ve alınan önlemlerin ne kadar etkin ve öngörülebilir olmasına bağlıdır.

Dünyada afetler ve krizler genel olarak yerelde yaşanan ve yerel yönetimleri etkilediği için yerel unsurların kriz ve afet yönetimine katılmaları ve sorumluluk almaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu kapsamda yerel yöneticiler krizin önlenmesi ya da zararının azaltılması çalışmalarına katılmak zorundadırlar.

Demokratik ve ekonomik yönden güçlü olan ülkelerin yerel yönetimleri çok daha etkili hizmet sunmakta hem mali hem de idari açıdan özerk olan yerel yönetimlerin krizle mücadelede başarılı olma olasılığı merkezi yönetimlere göre daha yüksek bulunmaktadır. Bunun tek istisnası, tüm dünyada etkisini artıran Covid-19 pandemisidir.

Pandeminin sağlık sorunları oluşturmasının yanı sıra pandeminin yayılmasını engellemek amacıyla alınan sokağa çıkma yasakları, seyahat özgürlüklerinin kısıtlanması, yiyecek-içecek ve eğlence gibi hizmet veren sektör ve iş kollarının hizmet veremez duruma gelmesi, pandeminin sağlık krizi dışında ekonomik bir krize de neden olduğu görülmektedir. Pandemiden kaynaklı ekonomik krizin, 1929 ekonomik buhranından daha ağır sonuçlarının olacağı öngörülmektedir. Pandeminin uzaması virüsün sürekli olarak mutasyona uğraması, aşı çalışmalarının hızının ve aşının mutant virüs üzerindeki etkisinin azaldığı görülmektedir. Pandemi kaynaklı krizin başka bir sonucu ise bazı ülkelerde yaşanan siyasi krizler olmuştur.

Sonuç olarak, yönetim açısından önemli bir yere sahip olan yerel yönetimler, krizlerin türü ve süresinin uzaması nedeniyle çaresiz durumda kalabilmektedirler. Elde edilen en büyük deneyim, kriz sürecinde dünyanın kırılgan bir ekonomik yapıya sahip olduğunun görülmesidir. Pandemi, tüm dünyaya kriz yönetiminde öngörülebilirliğin, eksiksiz bir risk analizinin yapılmasının krizle mücadelede çok büyük önem arz ettiğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda kriz yönetiminde yalnızca yönetimlerin sorumluluklarını yerine getirmesi yeterli görülmemekte, halkın da alınacak önlemlere özenle uymasını gerektirmektedir. 2019 yılının sonunda başlayan ve devam etmekte olan Covid-19 pandemisinde, dünyanın genel olarak kabul ettiği maske, mesafe ve temizlik kurallarına özen göstermek, toplu ulaşım dahil olmak üzere uyulması gereken tüm kurallara dikkat etmek, kriz yönetimine katkıda bulunacaktır.

Dünyanın krizlere karşı ne kadar kırılgan olduğu, kriz süresinin artmasıyla kırılganlığın arttığı görülmektedir. Krizler başka krizleri de doğurmaktadır. Bir bulaşıcı hastalık, ekonomik krizleri aynı zamanda siyasi krizleri ortaya çıkarmaktadır. Krizle mücadelede, kriz yönetiminin araçlarının eksiksiz uygulanması için özellikle yerel yönetimlerin desteği önemli görülmektedir. Yerel yönetimler, krizle mücadelede yetersiz kaldıklarında ise merkezi yönetimin desteğini yanlarında hissetmeleri beklenecektir. Aksi takdirde uygulanan kriz yönetiminin sürdürülebilir olması mümkün olmayacaktır.

Kaynakça

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD). (2019). Stratejik Plan 2019-2023, T.C. İçişleri Bakanlığı. Erişim Adresi: https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/Planlar/AFAD-2019_2023-STRATEJIK-PLAN.pdf (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

Aktan, C. C. (1998). Yerel yönetimlerin yeniden yapılanması ve yerel yönetimlerde toplam kalite yönetiminin uygulanması. *Türk İdare Dergisi,* 70, 75-89.

Arar, A. A. (2002), Yerel gündem 21, *T.C. Dışişleri Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı VI. Erişim Adresi: http://www.mfa.gov.tr/yerel-gundem-21.tr.mfa (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

Avery, E. J., Graham, M. & Park, S. (2016). Planning makes (closer to) perfect: exploring united states' local government officials' evaluations of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management,* 24(2).

Aytaç, F. (1994). *Merkezi idareden yerel yönetimlere devredilecek hizmetler,* Ankara: Türk Belediyecilik Derneği Yayınları.

Balamir M. (2001). Recent changes in turkish disasters policy: a strategical reorientation?. içinde (s.207-234). (Editörler: Kleindorfer P.R., Sertel M.R.) *Mitigation and financing of seismic risks: turkish and international perspective*s. NATO Science Series (Series IV: Earth and Environmental Series), (3). Springer.

Çadırcı, M. (1985). *Osmanlı İmparatorluğunda Eyalet ve Sancaklarda Meclislerin Oluşturulması (1840-1864),* Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.

Deniz T. (2013). Kentleşme, yerel gündem 21 ve kent konseyleri, *Electronic Turkish Studies*, 8(12), 391-402.

Guth, D. W. (1995). Organizational crisis experiences and public relations roles, *Public Relations Review,* 21(2), 123-137.

İSMEP (2009). *Afetlerde Psikolojik İlkyardım,* T.C. İstanbul Valiliği, İstanbul. Erişim Adresi:https://www.ipkb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/Afetlerde-Psikolojik-ilkyardim-1.pdf

Kuklan, H. (1988). Crisis confrontation in ınternational management: consequences and coping actions. *Management International Review*, 28(3), 21-30.

Oktar, S., Dalyancı, L. (2010). Finansal kriz teorileri ve türkiye ekonomisinde 1990 sonrası finansal krizler, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 1-22.

Ortaylı, İ. (1979). *Türkiye idare tarihi,* Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Özensoy, A. U. (2019). 15. ve 16. Yüzyıllarda sömürgecilik hareketleri, fiyat devrimi ve sömürgecilik ideolojisi. *Tarih ve Gelecek Dergisi*, 5(3), 819-834.

Parsons, W. (1996). Crisis management, *Career Development International*. 1(5), 26-28.

Penrose, J. M. (2000). The role of perception in crisis planning, *Public Relations Review*, 26(2), 155-171.

Rocha, J., Oliveira, S. & Capinha, C. (2020). Risk management and assessment. *Introductory chapter: risk management* içinde (s.1-9) IntechOpen. DOI: http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.93553.

Soydemir, S., Erkan, K. (2006). *Birinci daire-i belediye,* (Editör: Fatih Sadırlı), Piramit Basım Yayın ve Organizasyon, İstanbul: Eminönü Belediyesi Kültür Yayınları: 2.

Tunçkanat, M., Ayen, A., Karaboğa, V. A. D., Sağıroğlu, Ş. (2005). *Afet kriz yönetimi ve ulusal afet ağ.,* Erişim Adresi: https://www.emo.org.tr/ekler/68560ec159ebc2e_ek.pdf (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

Haşit, G., Tüz M., İpçioğlu, İ., Suher, İ.(2013). Kriz iletişimi ve yönetimi. Haşit, G. (Editör) *Kriz sürecinin aşamaları, etkileri ve kriz yönetimi kavramı* (27-43) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2818

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2018). Yerel Yönetimler ve Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara. Erişim Adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-ontent/uploads/2020/04/YerelYonetimlerOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

https://www.afad.gov.tr/kbrn/fukushima-daiichi-nukleer-santral-kazasi (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

https://deprem.afad.gov.tr/tarihteBuAy?id=37 (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-49653233 (Erişim Tarihi: 10.02.2021).

19. Bölüm

Türkiye'de Siyasi Krizler ve Siyasal Pazarlama Stratejileri

Kürşad Özkaynar

Giriş

Türkiye'de demokrasi kültürünün henüz tam olarak yerleşmediği söylenebilir. Bu durumu doğrulayacak en önemli gösterge, ülkede sürekli, büyüklü küçüklü siyasi krizlerin meydana gelmesidir. Bu krizlerin meydana gelmesinde etkili olan birkaç unsur sayılabilir. Demokrasinin toplumun farklı kesimleri tarafından farklı algılanması, demokrasinin bizatihi kendisinin avantajları kadar dezavantajları, yani demokrasinin kusurları, siyasal alanın kendisinin dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bir kriz içerisinde olması, önemli etkenlerdendir.

Peki, sürekli bir kriz durumu içinde olan ya da kriz çıkma ihtimali yüksek bu tür ülkelerde siyasetçiler, liderler, siyasi partiler, ne yapacaklardır? Krizlerin, özellikle de siyasi krizlerin bazılarını öngörmek mümkün olsa da yapısı itibariyle büyük kısmını önceden kestirebilmek çok da kolay değildir. Siyasi krizlerin büyük kısmının önceden kestirilememesi, çözüm konusunda sıkıntı yaşanmasını da beraberinde getirmektedir.

Çalışma, literatür taraması sonrası kavramsal çerçeve çizilmesi ile devam edecektir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında, siyasi krizlere, öncesinde tedbir alma, sonrasında cevap verme konusu ele alınacaktır.

Bu çalışmanın ana amacı, siyasi krizler ile ilgili aranan çözüm arayışlarını incelemektir. Alınan kısa vadeli tedbirlerin, propaganda yöntemlerinin ve halkla ilişkiler çalışmalarının etkileri araştırılacaktır.

Çalışmada ayrıca kriz öncesi uygulanacak siyasal pazarlama çalışmalarının, kriz sonrası çözümlere önemli bir katkı sağlayıp sağlamayacağı üzerine teorik bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır. Bu anlamda çalışmanın, literatüre özgün katkı sağlanması beklenmektedir.

1. Eleştirel Literatür

Bir çalışmada literatür taraması, konuya farklı bakış açılarının tamamını içermeli, daha sonra çalışma özelinde kullanılan bakış açısı, teknik ve yöntem bağlamı oluşturmalıdır. Ancak bahsedilen konu kriz olunca, kavram, araştırma çerçevesine göre çok geniş bir alana yayılmış durumdadır. Barutçugil'in (2013) ve Soytekin'in (2014) ifade ettiği gibi, endüstriyel kazalar, çevresel problemler, doğal afetler, ekonomik krizler, sosyal olaylar, siyasi krizler, savaş, terör, salgın hastalıklar gibi bir çok kriz türünden bahsedilebilir. Bunların her biri ile ilgili literütürde çalışmalar mevcuttur. Çalışmanın konusu olan siyasi krizler özelinde yapılan katkılara örnek olarak ise Demirtaş (2000), Akdağ (2005), Uslu Divanoğlu (2009), Penpece ve Madran (2015), Genç (2017), Kantar, Gülay, ve Kılcı (2018), Romya Bilgin, (2020) çalışmaları verilebilir. Elbette sayılan bu makalelere ek olarak çok sayıda kitap çalışması da mevcuttur. Zira konu siyasi kriz olunca Yakın Türk Siyasi tarihi çalışmaları da konunun kapsamı içinde kalmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Konuya ait kavramsal çerçeveyi belirlerken öncelikle kriz kavramı ele alınmalıdır. Elbette bu yaklaşım tek taraflı bir yaklaşımdır. Çünkü karşılaşılan sorun ya da olayların direkt negatif etkilediği taraf açısından durum bir krizdir. Teknik anlamda karşı taraf için bir fırsat yahut deyim yerindeyse bir kazanç olabilir.

2.1. Kriz

Fransızcadan dilimize geçen *crise* kelimesinin bilinen ilk kullanımı 1924 tarihli Mehmed Bahaeddin'e (Toven) ait Yeni Türkçe Lugat içerisindedir. Nişanyan (2018) bu bilgiyi aktarırken kriz kelimesinin anlamını *bir işin tehlikeli anı, buhran* olarak vermektedir. Kelimenin anlamı daha sonra da çok fazla değişmemiştir. Türk Dil Kurumu'nun 1966 basım tarihli Türkçe Sözlüğünde yine kelimenin anlamı, *bunluk, buhran* olarak geçmektedir (TDK, 1966). TDK'nun 1988 basım tarihli Türkçe Sözlüğünde kelimeye mecaz anlam da eklenmiş, *bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran* şeklini almıştır (TDK, 1988). Türk Dil Kurumunun internet sitesinde yer alan

Güncel Sözlük'te de aynı anlamlar bugün yer almaktadır (Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, 2021).

Loosemora'a (1998) göre kriz, bir organizasyonun hayatında beklenmedik bir olaydır, yüksek önceliğine yönelik önemli tehdit oluşturan değerlere sahiptir ve zamana bağlı bir yanıt talep eder.

Kriz ile zaman arasındaki ilişki siyasal krizlerde de kendini önemli ölçüde göstermektedir. Özellikle günümüzde bilgi iletişim kanallarının artması, sosyal medya ve internetin 7/24 aktif olarak kullanılması herhangi bir siyasal kriz anında tepki verme süresinde ilgili tarafı daha da zorlayıcı olmaktadır.

Akdağ da (2005) kriz yönetiminde önemli olan unsurun müdahale hızı ve uygulanan stratejilerin tespiti olduğunu belirtmektedir.

Kılınç ve Bayçu (2020) kurumların krizlerde karşı karşıya kalma durumlarına göre yapılan kriz türü tasnifini, "mağdur, rastlantısal ve önlenebilir" şeklinde Coombs'tan (2004) aktarmışlardır.

Söz konusu bu krizlere karşı verilen tepkilerin sınıflandırılmasında ise çeşitli farklılıklar vardır. Örneğin Coombs ve Holladay (1996) üç temel kriz müdahele seçeneği öngörmüştür. Bunlardan birincisi krizi yok saymak, görmezden gelmek davranışıdır. İkincisi, krizi mümkünse başka atıflar yoluyla yönlendirmek ve paydaşlar için daha az zararlı hale getirmeye çalışmaktır. Üçüncüsü ise kurumun, organizasyonun itibarını korumak için harekete geçmek ve kriz durumuyla ilgilenmek ve hasarı onarmak için çalışmaktır.

Sezgin'in (2003) Booth'tan (1993) aktardığına göre kriz karşısında verilen bir başka tepki sınıflandırması ise aşamaları ile şu şekildedir. Şok ile başlayan aşamalar, inkar etme ve geri çekilme, kabullenme, yanlış uyarlama ve uyum şeklinde devam etmektedir.

2.2. Siyasal Krizler

Kantar vd. (2018), siyasi kriz tanımlamasında ana odak noktası olarak devlet meselelerini almışlardır. Siyasi partiler arasında uzlaşma sağlanamayan konulara, dışarıdan gelen müdahaleler ile oluşan tüm gerginlik ve olayları siyasi kriz kavramı içerisinde ele almışlardır.

Romya Bilgin (2020), siyasal olgu olarak krizlerin ele alınmasında, tanımlanmasında ve anlaşılmasında bazı temel parametreler olduğunu belirtmiştir. Bu parametreler, krizlerin niteliği, zamanlaması, gerçekleştikleri bölgeler, etkileri ve sonuçları şeklinde ifade edilmektedir.

Bu parametreler göz önünde bulundurulduğunda, krizlerin öncesinde, yaşanma anında ve sonrasında neler yapılması gerektiği veya neler yapılabileceği ile ilgili farklı disiplinlerin çeşitli çalışmaları literatürde yer almaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak siyasal pazarlama, halkla ilişkiler ve iletişim alanındaki çalışmaları örnek vermek mümkündür.

2.3. Çeşitli Disiplinlerde Krizin Yeri

Kriz yönetimi ile ilgili çalışmalar genellikle halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında ve siyasal iletişim çalışmaları kapsamında ele alınmıştır. Ancak halkla ilişkiler faaliyetlerinin veya siyasal iletişim mekanizmalarının çalışma prensipleri daha çok kriz sonrasında yapılacak eylemlere odaklanmıştır. Bu stratejide siyasi krizlerin öngörülememesi, öncesinde hazırlık yapmanın pek mümkün görünmemesi, kriz sonrası imaj düzeltme uğraşılarına daha çok önem verilmesi gibi etkenler önemli olmuştur.

"Siyasal pazarlama genel hatlarıyla uzun vadeli bir çalışma ve sadakat artırıcı özellikleri ile öne çıkmaktadır. Halkla ilişkiler ise siyasi partinin, fikrin, liderin ya da adayın imajı ile ilgilenmektedir. Herhangi bir dönemde imaja dair olumsuz etkenler baş gösterdiği veya imajı sarsıcı olaylar olduğu zaman daha belirgin bir şekilde devreye girmektedir" (Özkaynar, 2020).

Siyasal pazarlama, siyasal iletişim, halkla ilişkiler ve propaganda kavramlarının çok keskin olmamakla beraber, ayrıştığı bazı noktaların olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. Siyasal Pazarlamanın Farklılıkları

Kavram	Odak	Nitelik	Zaman	Hedef Kitle	Eylem Türü	Mesaj	Mesaj Kaynağı	Mesaj İçeriği
Siyasal pazarlama	Sadakat	Aksiyoner	Uzun vadeli	Geniş kitle	Stratejik	Genel	Açık	Güvenilir/ Doğru
Siyasal iletişim	Tutum	Aksiyoner	Kısa vadeli	Dar kitle	Taktiksel	Özel	Açık	Güvenilir/ Doğru
Halkla ilişkiler	İmaj	Reaksiyoner	Kısa vadeli	Dar kitle	Taktiksel	Özel	Açık	Güvenilir/ Doğru
Propaganda	Algı	Reaksiyoner	Kısa vadeli	Dar kitle	Taktiksel	Özel	Açık/ Örtük	Güvenilir-Güvenilmez/ Doğru-Yanlış

Kaynak: Özkaynar, K. (2020). Türkiye'de Seçmen Aidiyet Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Yukarıdaki tablo göz önüne alındığında, siyasi kriz yönetiminde siyasal pazarlamanın kendine has özellikleri ve uygulama alanları sebebiyle birçok noktada avantajlı olduğu söylenebilir.

Bu özelliklerden birincisi siyasal pazarlamanın odak noktasıdır. Genel olarak sadakat kavramı üzerinde çalışan siyasal pazarlamanın sağlanacak bu sadakat ve aidiyet ile siyasi krizde kendi taraftarları tarafından bir savunma mekanizması ile korunacağı öngörülmektedir. Mesela propaganda teknikleri ile bir algı oluşturulabilir, ancak bu suni algı başka bir güçlü algı ile kolayca yıkılabilir. Ancak sadakat ile oluşturulan bağ çok daha güçlüdür. Türk siyasi tarihinde bu duruma ait örnekler mevcuttur. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecektir.

Siyasal pazarlamanın bir diğer avantajlı noktası aksiyoner bir tavır ile hareket etmesidir. Yani siyasal pazarlama stratejisini kurgulayan siyasi erk, söylemlerini en baştan kendi doğruları ve amaçları üzerine inşa eder. Bu da herhangi bir siyasi krizde tepki gösteren, amaçsız ve panik havasındaki reaksiyoner bir duruştan daha etkili olacaktır.

Siyasi krizlerin en önemli özelliklerinden birisi de kolay kolay öngörülemez olmasıdır. Seçimlerden önce oluşabilecek boşluklar veya seçimlerden sonra yalanlanabilecek otorite boşlukları haricinde siyasi krizlerin önceden bilinmesi ve ona uygun hazırlıkların yapılması zor olabilir. Bu zorluk karşısında siyasal pazarlama, uzun vadeli stratejiler ile avantajlı konumdadır.

Siyasal pazarlamanın, iletişim, halkla ilişkiler ve propaganda çalışmalarına göre avantajlarından birisi de daha geniş kitlelere yönelik çalışmalar yapmasıdır. Günümüz bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisiyle krizler saatler hatta dakikalar içerisinde duyulabilmektedir. Bu sebeple kullanılan aracın olabildiğince geniş kitlelere ulaştırılması önemlidir. Söz konusu ulaştırma eylemi salt mesajın sosyal medyada veya haberlerde yer alması değil, aynı zamanda ciddi bir etki alanı yaratması, insanların mesajı sahiplenmesi ve yayması anlamındadır.

Siyasal pazarlamanın en büyük avantajlarından birisi de mesajın genel özellikte olması, kaynağının açık, şeffaf olması ve haliyle güvenilir, doğru kabul edilmesidir. Sadece krize konu merciinin taraftarlarının değil, diğer seçmenlerin de inanma ve ikna olma potansiyeli mevcuttur.

3. Krizlere Cevap Verme - İmaj Düzeltme Stratejileri

Krizlerle ilgili yapılacak çalışmalar üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlardan birincisi kriz öncesi çalışmalardır (Akdağ, 2005). Bu çalışmalar, hazırlık

aşaması, muhtemel çıkabilecek kriz türlerinin belirlenmesi, kriz öncesi çevre ile ilişkiler, kriz esnasında devreye girecek olan çalışma ekibinin belirlenmesi, kriz anında kullanılacak iletişim kanallarının belirlenmesi ve kriz sözcüsünün belirlenmesi olarak ifade edilebilir.

4. Türkiye'de Siyasi Krizler ve Örnek Uygulamalar

Türkiye'de siyasi krizler denilince elbette Cumhuriyetin kurulmasından bugüne kadar yaşanan tüm siyasi krizlerin ele alınması gerekmektedir. Ancak böylesi bir çalışma başlı başına bir kitap olacak kadar kapsamlıdır. Burada söz konusu kısmı tarih alanında çalışmalar yapan araştırmacılara bırakarak birçoğumuzun şahitlik ettiği, yaşadığı, son 40 yıllık, yakın siyasi tarih olarak adlandırılan kısımlar ve bu kısımlardan bazı olayların ele alınması uygun görülmüştür.

4.1. Askeri Müdahale Dönemi (1980 - 1983)

Askeri müdahalenin ilk dönemlerinde yani 16 Ekim 1981 tarihinde siyasi partilerin kapatılma kararı verilmiştir (Günal, 2009). Bu durum doğal olarak siyasi partilerin çalışmalarını sekteye uğratmıştır. Özellikle o dönemde lider odaklı olan siyasi partilerin bu minvalde çalışmalarını devam ettirdiği görülmektedir. Günal'ın (2009) çalışmasında belirtilen durumlar göz önünde bulundurulduğunda, Demirel'in siyasal çalışmalarında yüz yüze iletişimi tercih ettiği, bunu da Güniz Sokaktaki evinden yürüttüğü anlaşılmaktadır. Ecevit ise askeri müdahale sonrası istifa ettiği Genel Başkanlık sonrasında, çalışmalarını "Arayış" dergisi üzerinden yürütmüştür.

4.2. ANAP İktidarı (1983 - 1991)

Seçimlere yaklaşırken birçok partiye kuruluş izni verilmemiş, askeri yönetim tarafından veto yetkisi kullanılmıştır (Günal, 2009). Bu durum ANAP'ı avantajlı konuma getirmiş ve 1991'e kadar iktidarda kalmasını sağlamıştır.

Bu süreç zarfında hem siyasi yasaklarla uğraşan, hem de partilerinin dağılmasına engel olmaya çalışan liderlerin çok fazla çaba sarf ettikleri görülmektedir. Bu çalışmalar, hem siyasal pazarlama hem de siyasal iletişim anlamında zayıf kalmıştır. Aksine bu dönemde Özal ile anılan ANAP'ın Amerikan tarzı siyasal pazarlama çalışmalarına başladığı görülmektedir.

1987 yılına kadar diğer siyasilerin yani Türkeş, Erbakan, Demirel ve Ecevit'in siyaset yapma açısından yasaklı olması da ANAP'ın ve Özal'ın rahat hareket etmesine yol açmıştır.

1987 yılında toplumdan gelen baskılar neticesinde siyasi yasakların kaldırılması için çalışmalar başlatılmış, düzenlenen referandum sonucunda yasaklar kaldırılmış ve 17 Mayıs 1987 tarihinde teklif, yasalaşmıştır (Günal, 2009).

Ancak yasakları kalkan siyasi parti liderlerinin, siyaset çalışmalarına çok fazla zaman ve zemin kalmamış, Özal henüz referandum sonuçlarının açıklanmasına kısa bir süre kala erken seçim ilan etmiştir (Günal, 2009).

Beklendiği gibi seçimi ANAP kazanmış, yine tek başına iktidara gelmiştir. Akabinde 9 Kasım 1989'da Özal Cumhurbaşkanı seçilerek siyasi hayatına farklı bir kulvarda devam etmiştir. Bu dönemde Yıldırım Akbulut Başbakan olarak görev yapmış, ancak 1991 seçimleri öncesinde Mesut Yılmaz iş başına geçmiştir.

4.3. Koalisyonlar Dönemi (1991 - 2002)

1991 seçimlerinin ardından Türkiye'de tekrar koalisyon hükümetleri görülmüştür. Bu hükümetleri üç kez Tansu Çiller, birer kez de Süleyman Demirel, Necmettin Erbakan ve Mesut Yılmaz kurmuştur (Günal, 2009).

Bu süreçteki en önemli gelişme şüphesiz Turgut Özal'ın 17 Nisan 1993'te Çankaya Köşkü'nde kalp krizi geçirmesi ve ardından vefat etmesidir.

Bu tarihten sonraki dönemde Çiller iş başına gelmiş ancak söz konusu zaman diliminde ekonomi giderek kötüleşmiştir. Bunun yansıması olarak 1995 erken seçimlerine gidilmiş, seçimlerden Refah Partisi ilk sırada çıkmıştır. Seçim sonuçlarında ANAP ikinci, DYP ise üçüncü partidir. Her iki partinin oy oranları ve milletvekili sayıları birbirlerine çok yakındır. Teamüller gereği iktidar partisi ile bu partilerden birisi hükümet kurabilirdi ancak iş çevrelerinin de baskısı ile Refah Partisi ile hükümet kurulmamıştır. Hükümet, ANAP ile DYP arasında kurulmuştur. Fakat bu birliktelik ancak üç ay devam edebilmiştir (Günal, 2009).

Bu gelişmenin ardından Refah Partisi ile DYP yeni bir koalisyon hükümeti kurmuştur. Kurulan bu hükümet teamüllere uygun olsa da siyasal pazarlama açısından birçok yeni gelişmeyi de beraberinde getirmiştir. Tüm seçim çalışmaları boyunca kendisini Refah Partisi karşıtı olarak gösteren, söylemlerini bu konu üzerine inşa eden Çiller'in aynı partiyle hükümet kurması, siyasetçilere olan güveni sıfır noktasına yaklaştırmıştır. Bu ve benzeri durumlar Türk siyasal

pazarlama çalışmalarında çok fazla göz ardı edilen bir durum olmakla birlikte, siyasetçiye olan güven anlamında önemlidir. Hemen hemen tüm siyasetçilerin karşı tarafı ağır şekilde suçlayıcı söylemlerinin akabinde iş birliğine gitmeleri seçmende siyasete ve siyasetçiye olan güvenin ciddi yaralar almasına sebep olmaktadır.

Türkiye'nin yaşadığı en büyük krizlerden birisi de 28 Şubat 1997 gecesi yaşanmıştır. Postmodern Darbe olarak adlandırılan 28 Şubat'ta Milli Güvenlik Kurulu toplantısı esnasında ve sonrasında yaşananlar sonucunda Ordu ile Hükümet arasındaki köprüler atılmıştır.

Bu dönemde Erbakan'ın ordu ile uyum içindeyiz şeklindeki açıklamaları yeterli olmamış, Genelkurmay Genel Sekreterliği sert bir açıklama ile karşılık vermiştir.

Süreç sonunda Erbakan istifa etmiş, Anasol-D Hükümeti kurulmuştur.

Bunun siyasal pazarlama açısından ANAP'a yansıması ağır olmuştur. Zira Özal ile başlayan değişim veya dönüşüm ilkeleri veyahut çabaları konusundaki imaj giderek zarar görmüştür (Günal, 2009). ANAP'ın ordu güdümünde ya da belli odakların vesayeti ile sürekli hükümet kurduğu gibi bir algı oluşmuştur. Bu algı neticesinde ANAP giderek kan kaybetmeye başlamış ve geldiğimiz süreçte de neredeyse siyaseten bitmiştir.

ANAP'ın izlediği bu seyir, siyasal pazarlama açısından birçok anlamda da incelenmeye ve irdelenmeye muhtaçtır.

1980 ihtilali sonrası mecburen mi oy aldığı, değişim ve dönüşüm sebebiyle mi oy aldığı, birçok farklı eğilimi birleştirdiği için mi oy aldığı tartışmalı konular arasındadır.

Ayrıca farklı eğilimlerin birleştirilmesi sonucunda tek başına iktidara gelen bir partinin, liderinin vefatından sonra dağılma noktasına gelmesi de başka çalışmalarda incelenebilir.

Anasol-D Hükümetinin başarısız girişimi ve arkasından Mesut Yılmaz'ın istifası sonrasında Ecevit azınlık hükümeti kurarak göreve başlamıştır.

Azınlık hükümeti iş başındayken seçime gidilmiş, 18 Nisan 1999'da yapılan seçimlerden DSP birinci parti olarak, MHP ise ikinci parti olarak çıkmıştır (TBMM, 1999).

DSP'nin aldığı oylarda terör örgütü liderinin yakalanarak Türkiye getirilmesi, MHP'nin aldığı oylarda ise Alparslan Türkeş'in vefatı sonrası duyulan

üzüntünün ve gösterilmek istenen vefanın yansıması olduğu şeklinde görüşler mevcuttur.

1999 ile 2002 tarihleri arasında DSP-MHP-ANAP koalisyonu görev yapmıştır. Bu koalisyon hükümeti sırasındaki en önemli gelişmeler Kemal Derviş'in davet ile gelerek göreve başlaması, Cumhurbaşkanlığına Ahmet Necdet Sezer'in seçilmesi ve 2001 ekonomik krizi şeklinde sayılabilir. Bu gelişmelerin hemen hepsi öncesi ve sonrasıyla başlı başına bir kriz niteliği taşımaktadır. Yine bu dönemde Fazilet Partisi, Anayasa Mahkemesi tarafından kapatılmış ve 14 Ağustos 2001'de Adalet ve Kalkınma Partisi kurulmuştur.

4.4. Adalet ve Kalkınma Partisi Dönemi (2002 - Günümüz)

Türk siyasi tarihinde başka bir partiden ayrılan yeni bir partinin başarılı olduğu pek görülmemiştir. Ancak 2002'ye kadar gelinen süreçte yaşananlar, ekonominin gidişatı, Adalet ve Kalkınma Partisi Genel Başkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın yaşadığı engellemeler ve mağduriyet algısı, söz konusu oluşumu 2002 seçimlerinde tek başına iktidara taşımıştır.

Bu gelişmeler 2002 yılından günümüze kadar da devam etmiş, bu tarih aralığında birçok siyasi kriz çıkmış, birçok seçim yaşanmıştır.

Özal'dan ve Anavatan Partisinden sonra siyasal pazarlama çalışmalarına en çok önem veren, kamuoyu yoklamalarını, reklam ajanslarını en çok kullanan siyasi partinin Adalet ve Kalkınma Partisi olduğu söylenebilir.

Yine Adalet ve Kalkınma Partisinin zamanın ve çağın getirdiği şartları da iyi değerlendirdiği, yani interneti ve sosyal medyayı da aktif ve başarılı bir şekilde kullandığı dikkat çeken noktalar arasındadır.

Partinin karşı karşıya kaldığı sorun ya da krizlerden birisi 2006 yılındaki Danıştay saldırısıdır. Adalet ve Kalkınma Partisi'nin yaşadığı diğer bir kriz Nisan 2007 tarihli Cumhurbaşkanlığı seçimidir. Bu tarihlere denk gelen Cumhuriyet Mitingleri ve e-muhtıra söz konusu krizin bir parçasıdır.

Başörtüsü konusu ve buna anayasal çözümler üretme girişimleri de yine bu dönemin en dikkat çekici konuları arasında yer almaktadır.

14 Mart 2008 tarihinde açılan kapatma davası da Adalet ve Kalkınma Partisi'nin karşı karşıya kaldığı krizlerdendir. Ancak parti tüm bu süreçlerden güçlenerek çıkmış, toplumdaki mağduriyet algısının yarattığı destek yerini bulmuştur.

2012 MİT krizi, 2013 yılında Gezi olayları, 17-25 Aralık krizi ve 15 Temmuz darbe girişimi, Adalet ve Kalkınma Partisi'nin ve Türkiye'nin siyasal hayatındaki önemli dönüm noktalarındandır.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve özellikle FETÖ darbe girişimi sonrasındaki MHP ile birliktelik ve Cumhur İttifakı krizleri aşmanın yeni bir modeli, uzlaşmanın ülke menfaatlerine sağladığı faydalar açısından siyasal örnek olarak tarihteki yerini almıştır.

Sonuç ve Öneriler

Türk Siyasetinin ve siyasi partilerin, siyasal pazarlama, siyasal iletişim, propaganda ve halkla ilişkiler çalışmalarında henüz Amerika gibi ülkeler kadar aktif olduğu söylenemez. Özellikle de siyasal pazarlama disiplininin akademik yazında çerçevesinin net olarak çizilememesi sahada uygulama noktasında da güçlükleri beraberinde getirmektedir.

Elbette sosyal alanlarda bir disiplinin çerçevesinin net olarak çizilmesi beklenemez. Ancak siyasal pazarlamanın uygulama alanının ve etkilerinin sağlıklı olarak tespit edilebilmesi, söz konusu ayrımın mümkün olduğunca yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Siyasal pazarlamanın kullandığı pazarlama tutundurma çalışmalarının birçoğu günümüzde etkisini kaybetmektedir. Seçmen, seçimlerle giderek daha az ilgilenmekte, siyasette aktiflik oranı azalmaktadır. Geçmişte hatırladığımız TV programlarında liderlerin tartışmaları son bulmuş, yerini taraflı konuşmacıların karşılıklı atışmalarına bırakmıştır. Mitingler eskisi kadar ilgi çekmemektedir. Zaten siyasi partiler artık internet ve sosyal medya sayesinde her söylemlerini mitinglerden daha büyük kalabalıklara anında ulaştırma imkânına sahiptirler. Siyasi partiler hakkında çıkan gazete ve TV haberleri de inandırıcılığını yitirmiş, tarafsız basın konusunda ciddi endişeler ortaya çıkmıştır. Araç konvoyları, kalem, çakmak dağıtımı, yüksek sesli müzik çalan arabaların dolaşımı gibi çalışmalar ise taraftar toplamaktan ziyade eleştiri ile karşılanmaya başlamıştır.

Siyasi partilerin günümüzde kendilerini anlatmaları için en önemli güç şüphesiz internet ve sosyal medyadır. Ancak bu alanın nasıl kullanılacağı ile ilgili detaylı çalışmalara ihtiyaç vardır. Türkiye'de siyaset hâlâ büyük oranda lider odaklı devam etmektedir. Bazı liderler sosyal medyayı hemen hiç kullanmazken, bazı liderlerin ekiplerinin sosyal medyayı iyi kullandığı görülmektedir.

Örneğin Erdoğan'ın ekipleri ve partisi sosyal medyayı aktif ve yoğun olarak kullanmaktadır. Bahçeli özellikle Twitter'ı bizzat kullanmasıyla liderler arasında dikkat çekmektedir. Bahçeli'nin herkes tarafından bilinen ketum kişiliği, yaptığı hizmetleri anlatmak konusunda gösterdiği tevazu, farklı siyasiler tarafından da belirtilmektedir. Bu durum siyasetin tam tersine bir gereklilik gibi görünse de önümüzdeki dönemlerde bu konuda olumlu bir yansımanın olup olmayacağı görülecektir. Kılıçdaroğlu'nun sosyal medya gücü etkisiz kalmakta, görüşleri belli kesim içinde dağıtılmakta ancak toplumun tüm kesimlerine yayılmamaktadır.

Benzer şekilde birçok siyasi parti ve lider sosyal medyayı aktif kullandığını düşünmektedir. Ancak unutulan göz ardı edilen en önemli nokta, seçmenin sosyal medyada siyasilerin mesajını almak, okumak, anlamak ve paylaşmak için çok kısıtlı zaman harcadığıdır.

Bu sebeple normal zamanlarda, özellikle kriz dönemlerinde siyasal pazarlama uygulamalarını devreye sokabilecek ve yönetebilecek ciddi çalışmalara ve organizasyonlara ihtiyaç olduğu açıktır.

Kaynakça

Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. *Selçuk Ünivresitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(14), 1-20.

Barutçugil, İ. (2013). *www.slideshare.net*. https://www.slideshare.net/ismetsabit/krizynetimi-18117853 adresinden alındı

Coombs, T. W., & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study of Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*(8), 279-295.

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Kriz Yönetimi, 23*(23), 353-373.

Genç, F. (2017). Türkiye'de Askeri Müdahaleler ve Kriz Yönetimi. *Journal of Turkish Studies, 12*(16), 219-240.

Günal, E. (2009). *Türkiye'de Demokrasinin Yüzyıllık Serüveni.* İstanbul: Karakutu Yayınları.

Kantar, G., Gülay, İ., & Kılcı, H. (2018). Siyasal Krizler Karşısında Liderlerin Davranışları ve Ekonomiye Etkileri. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 5*(1), 5-19.

Kılınç, Ö., & Bayçu, S. (2020). Kriz İletişiminde Duygular ve Kültür: Karma Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22*(1), 73-103.

Loosemore, M. (1998). Organisational Behaviour During a Construction Crisis. *International Journal of Project Management, 16*(2), 115-121.

Nişanyan, S. (2018). *Nişanyan Sözlük*. www.nisanyansozluk.com: https://www.nisanyansozluk.com/?k=kriz adresinden alındı

Özkaynar, K. (2020). Türkiye'de Seçmen Aidiyet Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Penpece, D., & Madran, C. (2015). Üniversitelerde Kriz İletişimi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11*(44), 33-60.

Romya Bilgin, K. (2020). Siyasi Krizler, Meşruluk ve Bir Yöntem Olarak İletişim. K. Romya Bilgin, & S. Güngör içinde, *Kriz Yönetimi: Kaçınılmazı Anlamak* (s. 119-138). Ankara: Gazi Kitabevi.

Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(1), 181-195.

Soytekin , Y. (2014). *www.slideserve.com*. https://www.slideserve.com/ella-kirkland/salik-kurumlarinda-kr-z-y-net-m adresinden alındı

TBMM. (1999). Türkiye Büyük Millet Meclisi: https://www.tbmm.gov.tr/eyayin/GAZETELER/WEB/MECLIS%20BULTENI/2469_1999_0000_0067_0000/0002.pdf adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. (1966). *Türkçe Sözlük.* Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Türk Dil Kurumu. (1988). *Türkçe Sözlük.* Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Türk Dil Kurumu. (2021). *www.tdk.gov.tr*. Eylül 4, 2019 tarihinde Türk Dil Kurumu: www.tdk.gov.tr adresinden alındı

Uslu Divanoğlu, S. (2009). Siyasal Pazarlamada Uygulanan Stratejiler. *Standard*, 96-101.

20. Bölüm

Kriz Zamanlarında Çalışan Davranışını Yönetmek

Cihan Tınaztepe

Giriş

Büyümenin şartlarından birisi krizleri yaşamaktır. Her yaşanılan kriz, şirketlere ileride kullanabilecekleri öğretileri kazandırır ve şirketin hayatta kalma stratejisini geliştirir. Ne kadar kriz atlattırılırsa o kadar çevreye adapte olma kapasitesi gelişir. Dolayısıyla krizler her ne kadar korkutucu olsalar da aslında gelişim için birer fırsattır. Elbette bu fırsatı yakalayanlar krizden sağ salim çıkanlardır. Şirketlerin günlük işleyişine bakıldığında kriz her an karşılaşılabilecek bir durumdur. Buna göre şirketler her zaman hazırda tuttukları bir kriz rehberine ihtiyaçları vardır. Bu rehber atlatılan her krizle birlikte güncellenecektir.

Günümüzde küreselleşmenin oluşturduğu rekabet ortamı, ekonomik darboğazlar, yaşanılan siyasi anlaşmazlıklar, ticari regülasyonların değişimi ve doğal afetler birer kriz nedenidir. Özellikle tüm dünyanın son bir senedir içinden geçtiği Covid-19 salgını süreci iş dünyasını belki de şimdiye kadar yaşanılan en zor kriz deneyimine sürüklemiştir. Bu salgının sonucunda her yerde başta personel olmak üzere; finans, ekipman, planlama ve kriz yönetimi ile ilgili ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır (Yücesan ve Özkan, 2020: 135). Bu sebeple kriz yönetimi konusu son zamanlarda sıkça ele alınan konuların başında gelmektedir (Güngör, 2020: 819). Covid-19 salgını başta olmak üzere son zamanlarda yaşanılan çalkantılı ekonomilerle birlikte karşı karşıya kalınan kriz sayılarına ve bunların arttırdığı olumsuz sonuçlarına bakıldığında ciddi bir artışın olduğu görülmektedir (Küçük ve Bayuk,

2007: 796). Bu yüzden yönetim alanında yapılan çalışmalarda kriz yönetimi faaliyetlerinin giderek önemi artmıştır (Slywotzky, 2000; akt. Küçük ve Bayuk).

Uluslararası danışmanlık ve denetim şirketi Ernst & Young, salgın sürecinde kurumların etkili bir şeklide krizi yönetmelerine ve iş sürekliliğini sağlamalarına yardımcı olmak için hazırladığı çalışmada salgının global iş ortamı ve ekonomiler üzerinde olağanüstü olumsuz etkiler ve belirsizlikler yarattığına vurgu yapmaktadır (https://hrdergi.com/, 2020). Toplu işten çıkarmalar, ödeme kısıtlamaları, çalışma ortamının ofisten eve taşınması, uzaktan çalışanları yönetmek gibi yeni adaptasyon yaptırımları şirketlere kriz deneyimini oldukça yoğun yaşatmaktadır.

Küresel iş yaşamında herhangi bir yerde bir şirketin yaşadığı kriz, kelebek etkisi gibi dünyanın farklı noktalarında hissedildiği gerçeğine bakarak, en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm şirketlerin potansiyel kriz durumlarına karşı hazırlıklı olması gereğini göz önüne sermektedir. Nitekim şirketler açık sistemli birer örgütlerdir. Dolayısıyla krizden kaçmaktan daha çok "krizi nasıl atlatabiliriz?" sorusunu cevaplamak gerekir. Krizin eğer engellenmesi mümkün değilse bu durumların olumlu ve olumsuz tarafları araştırmalı ve işletmelerin bu gibi olumsuz durumlardan en az kayıpla çıkmaları sağlanmalıdır. Bu nedenledir ki kriz yönetimi şirketler için hayati bir önem taşımaktadır. Krizi iyi yönetebilenler; yani kriz anında yaşanılan yüksek belirsizliklere karşı hazır olan şirketlerin çalışanları, yaşadıkları zorlu süreci en az stresle ve daha az zaman kaybıyla atlatmaktadırlar (Baydaş vd., 2015: 262).

Krizler çoğu zaman aniden ortaya çıkan ve örgüt sistemini işlemez hale getiren, bundan dolayı örgüt üyelerinde oldukça panik yaratan olaylardır (Güreşçi, 2020: 54). Her ne kadar krizler ani çöküş durumları olarak tanımlansa da, kriz kendisini önceden belli eden bir durumdur. Diğer bir değişle kriz, "geliyorum" der. Bir şirkette kriz çanları çalmaya başladığından itibaren kaotik durum başlar. Hatta krizi öngören üst yönetimin birtakım aldığı tedbirler ve her şirkette var olan fısıltı gazetesi sayesinde kriz henüz daha tam olarak başlamadan etkisini göstermeye başlar. Şirket içinde bir panik rüzgarı oluşur. Panikle birlikte hızla gelişen informel bilgi ağı krizin etkisini katbekat büyütür. Kriz kapıyı çaldığında ise asıl kaos başlar, çünkü krizin birtakım ağır yaptırımları geçerlilik kazanır. Kriz zamanında çoğu şirket krizin olumsuz etkileriyle baş edebilmek için çalışanları işten çıkarmayı ve küçülmeyi bir çözüm olarak uygulamaktadır (Akdemir, 2010: 126). Küçülmeye gitmek, şirket için ciddi bir sarsıntıdır. Adeta bir deprem gibi bu ani kararların alınması, örgüt içinde ister istemez panik havası yaratır. Bu sebeple ki örgütler için kriz, taşların yerinden oynaması ve dengelerin yeniden kurulması safhasıdır.

Dengeler yeniden kurulurken şirketin soğukkanlı hareket etmesi hayati önem taşır. Zira krizden en çok etkilenen çalışanlar olduğu gibi, krizden çıkmada da en etkili faktör yine çalışanlardır. Etkili bir kriz yönetimi için çalışanların moral düzeyinin düşmesine izin verilmemelidir (Ekinci ve İzci, 2006: 43). Olağanüstü hallerde çalışanların panik halinde davranmalarına engel olunmalıdır. Kriz durumlarını atlatmak için yapılacak en doğru yol, öncelikle sakinliği korumaktır. Bunun için kriz anlarında çalışan davranışını yönetmek oldukça mühimdir. Bu noktada yöneticilere büyük rol düşmektedir. Karşılaşılan zorlu süreçlerde çalışanın performansının düşmemesi ve örgütün sürekli işleyişinin sekteye uğramaması için özellikle insan kaynaklarının yapıcı olması beklenir. İnsan kaynaklarından beklenilen; çalışanların alınan ani kararlardan nasıl etkilendiğini anlamak, kurumun ve çalışanların bu kararların motivasyon ve performanslarına olumsuz etkileri en aza indirgeyecek çözümleri üretmek ve uygulamaktır (Küçük ve Bayuk, 2007: 799). Bu sebeple kriz anlarında örgütün içsel yönetimi giderek daha önem kazan bir konu haline gelmektedir (Frandsen ve Johansen, 2011; Heide ve Simonsson, 2014; Johansen, Aggerholm, ve Frandsen, 2012; akt. Lee, 2019: 1). Kim ve Rhee'e göre (2011: 4) bir kriz oluştuğunda çalışanlar örgütlerini kriz karışında desteklememekle birlikte, aksine örgütlerini kriz karşısında eleştiriye tutmakta ve bu da örgüt için tehdit oluşturabilmektedir. O yüzden örgüt içinde kriz alevlenmeden çalışanı iyi bir şekilde yönetmek, krizden sağ çıkmanın öncelikli koşuludur.

Krizi yalın bir şekilde anlatmak gerekirse; örgütün günlük aktivitelerini tahrip eden ciddi bir dengesizlik durumu olduğu söylenir. Kriz, örgütün gerek uzun gerekse kısa vadeli amaçlarını tehdit eder, acil tepki gerektirir ancak bir yandan yanıt vermek için karar verme süresini sınırlar. Daha da önemlisi, karar verme birimlerini alt üst eder ve herkesi kararsızlığa yöneltir. Krize karşı şirketlere yol gösteren birçok uygulama mevcuttur. Bu uygulamalara bakıldığında hepsinde çalışanın psikolojisi göz önünde bulundurulmaktadır. Krizde şirketin bulunduğu sektörde konumunu korumaya yönelik dış çevreyle iletişim yönetimi önemli olduğu kadar, kurum içi yönetim hayati önem taşımaktadır. Bu noktada devreye giren profesyonel yöneticilerdir. Zira bu yöneticiler kriz zamanlarında çalışan psikolojini önemsemekte ve çalışanı mümkün olduğunca zarara uğratmadan krizi örgütün lehine çevirebilmektedir.

Bu gibi zamanlarda çalışan davranışını yönetmek için öncelikle krizin doğası bilinmeli ve krizin çalışan psikolojisini hangi faktörlerle etkilediğine bakılmalıdır. Her bir etki eden faktör karşısında çalışan davranışının nasıl etkilendiğini bilmek ve buna göre tedbir almak gerekmektedir. Bu sebeple kitabın bu

bölümü yöneticilere kriz anında çalışan davranışını yönetmek üzerine kısa bir yol derleme niteliği taşımaktadır.

1. Krizin Doğası

Genel anlamıyla kriz, bir örgütün hayatta kalmasının ve hedeflerinin tehdit edildiği, acilen çözülmesi gereken durumdur (Kovoor-Misra, 2019: 5). Bundan yola çıkarak krizi diğer normal durumlardan ayırıcı en büyük özelliği acil tepki verme gereğidir. Kriz, çabuk ve hızlı uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Lurie, 1992). Ancak Çin kültüründe kriz kavramının anlamına bakıldığında bu kavramın bir paradokstan oluştuğu görülür, çünkü kavramı tasvir eden "wei-ji" kelimesi tehlike ve fırsatın bileşiminden oluşmaktadır (Akdemir, 2010: 127). Yani kriz, her ne kadar olumsuz bir anlam içerse de aslında bir fırsatı oluşturabilir. Örgütsel krizler örgütlerin ve sistemlerin karmaşık yapısından veya yanlış kararlar vermesinden doğabilir (Pauchant ve Mitroff, 1992; akt. Halkos ve Bousinakis, 2016: 4).

Mitroff (2000: 34) kriz çeşitlerini yedi grupta özetlemiştir. Buna göre krizler; ekonomik, bilgi kaynaklı, maddi, insan kaynakları açısından, itibar üzerine, psikopatolojik nedenler ve doğal afetler nedeniyle ortaya çıkabilir. Görüldüğü üzere örgütte krizin ortaya çıkmasına neden olan faktörler çeşitlilik göstermektedir. Bu faktörlerin krizlerdeki etkileri de farklı düzeydedir (Can, 2005: 388). Bu özelliklerden her kriz için tek bir standart reçete mevcut değildir. Her bir kriz kendi özelinde değerlendirmelidir. Hangi nedenden ötürü olursa olsun, krizlerin sonucunda etkilenen kaçınılmaz olarak çalışandır. Bu yüzden kriz süresince çalışan davranışını yönetmek son derece mühimdir.

Krizin kaynaklarına gelince, birçok çeşidi bulunmakla beraber bunların üç ana grupta incelendiği görülmektedir (Topaloğlu, 2019: 7). Örgütün içinden olmayan ve örgütün tamamen kontrol altına alamadığı etmenler olan dış faktörler en önemlisidir. Zira örgütler açık sistemlerdir. Bu nedenle devamlı değişim halindeki dış çevreden etkilenmesi kaçınılmazdır (Tutar, 2004: 25). Dış çevre faktörlerinin hızla değişkenlik göstermesi, şirketlerin de bu değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlaması gerekmektedir. İkinci kaynak, örgütün iç faktörleridir. Bu faktörler idari sorunlar, iş tanımlarındaki uyumsuzlukla, iletişim eksikliği, örgütsel yapıdaki bozukluk, örgüt kültürü, bilgi toplama ve analizi, örgüt iklimi ile ilgili sorunlardan oluşmaktadır. Bunun

yanı sıra ani değişimlere örgütün hızlı yanıt verememesi örgütün krize girmesine neden olabilir. Son olarak ayrı ayrı örgütün iç ve dış faktörleri krize sebep olabileceği gibi bu faktörlerin etkileşimi de örgütün kriz yaşamasına sebep olabilmektedir.

Tutar'a (2004) göre (akt. Topaloğlu, 2019: 10) krizleri üç özellik temsil etmektedir:

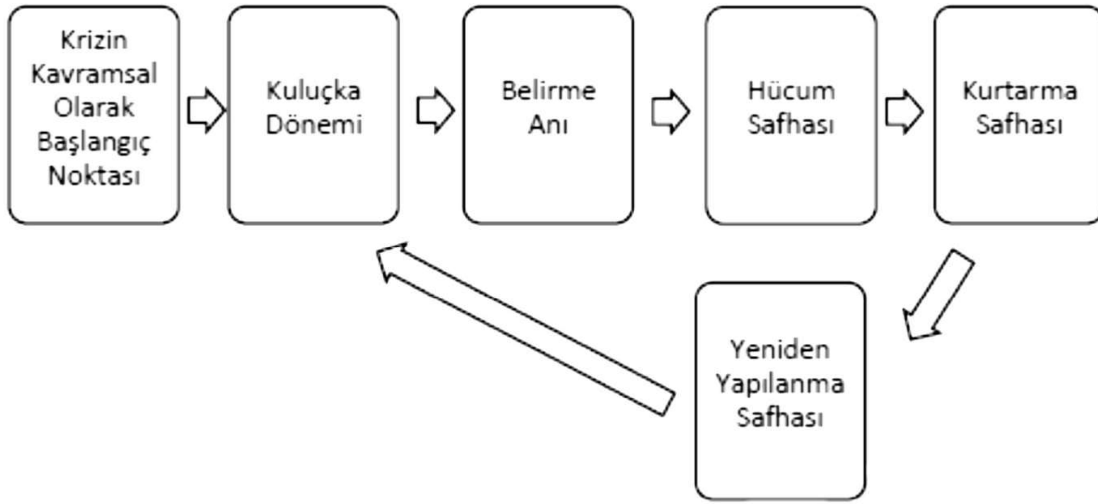
- Krizin kaynağı olan olaya cevap verebilme zaman aralığının büyük ölçüde sınırlı olması, bununla birlikte sınırlı zamanda gerekli cevapların verilememesi krizin derinleşmesine ve ilerlemesine sebep olmaktadır.
- Krize kaynağı olan durumla ilgili sahip olunan bilgilerin güvenilemeyecek derecede belirsiz olması durumunda dürüst ve açık kararlar verebilmek ve örgütü bu kararlar arkasında dimdik tutabilmek gerekir.
- Krizin, örgütün mevcuttaki insan kaynağına ve sahip olduğu maddi kaynaklara karşı olan tehdididir.

Krizle karşı karşıya kalındığında önceden bir stratejiye sahip olmak gerekir. Bu nedenle kriz anında olduğu gibi kriz öncesi ve sonrasında da yapılacaklar listesi mevcuttur. Buna göre kriz yönetimi çok sıkıntılı bir süreç olmakla birlikte birtakım evrelere ayrılmaktadır. Pira ve Sohodol (2004: 45) kriz yönetim sürecinin üç dönemden ibaret olduğunu belirtmektedir: Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası. Ezzamel ve Bourn (1990: 199) bir krizin altı aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar; krizin başlangıç noktası, kuluçka dönemi, belirme anı, hücum safhası, kurtarma safhası, yeniden yapılanma safhasıdır (Şekil 1). Bahsedilen evreler bir bütün olarak beraber düşünüldüğünde temel olarak krizin üç ana dönemi ortaya çıkmaktadır:

- Kriz öncesi dönem (Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası - Kuluçka dönemi)
- Kriz dönemi (Belirme anı - Hücum safhası - Kurtarma safhası)
- Kriz sonrası dönem (Yeniden yapılanma safhası)

Krizin başlangıç noktasında kurum kültüründe geçmişte geçerlilik kazanmış inançlar ve normlar yer almaktadır. Kuluçka döneminde olaylarla kabul görmüş bilginin bağdaşmadığı fark edilmeyen durumlar bir bir ortaya çıkmaktadır. Bu evrede gelmekte olan kriz işaretler gösterir. Belirme anında karar vericiler krizin farkına varır. Eğer organizasyonun erken uyarı sistemleri krizi yakalamışsa kriz önleme mekanizması harekete geçirilir, krizle ilgili planlar yapılmaya başlanır, üst

yönetim bu yönde hareket etmeye başlar ve krizi yönetecekler belirlenir. Hücum safhasında artık krizin direkt etkileri örgütün tüm üyeleri tarafından tamamen anlaşılır hale gelir. Kriz artık kaçınılmazdır. Etkileri bariz bir şekilde görülür. Kurtarma safhasında acil olarak durum tanımlanır ve bu şekilde krizin en zorlayıcı özelliklerinin tespit edilip kurtarma operasyonu başlar. Burada krizi yönetenler edindikleri güncel bilgiyle durumu idare etmeye, kriz planlarını uygulamaya devam ederek krizin olumsuz etkilerini en aza indirgemeye çalışır. Yeniden yapılanma safhasında ise krizin etkileriyle başa çıktıktan sonra hali hazırda kabul edilmiş inançlar, normlar, prosedürler ve hareket kurallarının, örgütün gelecek krizlerle baş etme yeteneğini geliştirmek üzere gözden geçirilir.



Şekil 1. Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Pira, A. ve Sohodol, Cisil (2004). Kriz Yönetimi. İletişim Yayınları: İstanbul. s. 46.

Koçel (1993: 24) kriz yönetimini; "kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğu" olarak tanımlamakta ve sürecin "sistematik adım adım verilecek kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar almayı" kapsadığını belirtmektedir. Kriz yönetim sürecinin sağlıklı işleyişi için her safhada çalışan davranışının nasıl şekilleneceğini önceden kestirmek ve buna göre önlemler almak gereklidir.

Krizler hiç beklenmedik bir zamanda ortaya çıktığı için beraberinde her an olumsuz gelişmeleri de getirebilir; dolayısıyla ortamda belirsizlik hakim olur. Belirsizlik hali birçok soru işareti taşır ve bunun yarattığı stres yorucu olmaktadır. Yöneticiler eğer belli bir konuda yeterli deneyimleri yoksa ve bilgi birikimine sahip değilseler, o alanda karar almaya zorlanırlar. Belirsizlikle gelen kaos

ortamında karar verme aşamasında bozulmalar ortaya çıkar; bu da örgütü zamanında ve doğru karar vermekten alıkoyabilir. Yaşanan yorgunluk ve çaresizlik nedeniyle stresi düzeyi artar ve çalışanlar bunu çevrelerine yansıtırlar. Böylece örgütte yenilikçi politikalar geliştirilmesi engellenirken, diğer taraftan çalışanlar huzursuz bir biçimde çalışmalarına devam eder (Ekinci ve İzci, 2006: 40).

Kriz Geçirenlere Ne Oluyor?

Kriz altında çalışan davranışını incelemek üzere krizin çalışanlar için örgütte yarattığı etkilere bakmak gereklidir. Bunun için krizin sonuçları incelenmelidir. Örgütsel krizler; belirsizlik, stres, olumsuz duygu yükü; aynı zamanda yeni kazanımlar için potansiyel ortaya çıkartmaktadır (Kovoor-Misra, 2019: 5). Kriz geçirenler şüphesiz sarsıcı bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişim plansız olduğu için etkileri olduğundan daha şiddetli hissedilir. Çoğu zaman örgütün bu plansız şiddetli değişime cevap verebilecek zamanı bile yoktur (Dinçer, 2013: 420). Bu sebeple çalışan davranışı da kontrol altından çıkabilir. Buna yol açacak sebeplerden birisi krizin yarattığı belirsizlik durumudur. Yarattığı belirsizlikler nedeniyle krizler önemlidir (Pearson-Clair, 1998: 60).

Literatüre bakıldığında belirsizliğin kavram olarak tek bir disiplin içine sığdırılmış bir konu olmadığı göze çarpmaktadır. Belirsizlik kavramı çok çeşitli disiplinler, meslekler ve problem alanlarında yayılmış ve bu alanlara özgü tanımlanmış bir olgu olarak gözlenmektedir. Belirsizlik, karar veren kişilerin söz konusu olayın sonunu doğru olarak tahmin edemediği bir durumdur (Nikolaidis, Mourelatos ve Pandey, 2011: 2). Kriz anında eldeki mevcut bilgi çoğu zaman tutarsızlık gösterir. Zira krizin getirdiği panikle sonraki adımın ne olacağına dair pek çok spekülasyonlar ortaya atılır. Mümkün olduğunca her yerden bilgi akışına izin verilir. Tıpkı boğulma korkusuyla nefes almak için her çırpınışta biraz daha su yutmak gibi, ne olacağının korkusuyla her yerden gelecek bilgiye açık olunur. Bu da bilgi karmaşasına ve dolayısıyla bilgiye güvensizliğe yol açar. Yani çalışanlar kriz anında kendilerini bu karmaşadan dolayı güvende hissetmezler (Brashers, 2001; akt. Mazlum, 2019: 4). Dolayısıyla belirsizliği, herhangi bir durum, olgu veya olayla ilgili eldeki verilerin yetersizliği sonucunda anlamlandıramama hali olarak tanımlamak mümkündür. Gelecek olaylarla ilgili bilgi eksikliği, müdahalelerin bilinmeyen sonucu kriz yöneticileri için bir reaksiyon oluşturma stratejisi ortaya koymak için zorluk oluşturmaktadır. Kriz boyunca örgütün paydaşlarının krizle nasıl savaşacağı, krize nasıl bir çerçevede yanıt verileceği gibi konular krizin sosyal yapısının belirsizliğini arttırmaktadır (Lu, 2017: 18).

Araştırmalar göstermektedir ki örgütsel krizler çalışanın psikolojik esenliğine zarar verebilmektedir (Charoensukmongkol, 2016, 2017; Claeys, Cauberghe, ve Vyncke, 2010; Hurt ve Abebe, 2015; Liu, Austin, ve Jin, 2011; akt. Charoensukmongkol ve Phungsoonthorn, 2020: 4). Yaşanan belirsizlik bireylerin iş tatminini etkiler. Yani belirsizlik arttıkça çalışanın iş doyumu azalır (Rafferty & Griffin, 2006). Yapılan ampirik çalışmalar bunu doğrulayıcı kanıtlar sunmaktadır; yani yaşanan belirsizlik, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Ashford vd., 1989; Moyle & Parkes, 1999; Karakuş ve Yardım, 2014: 25).

Örgütsel davranış kapsamında belirsizliğin üç seviyede incelendiği görülmektedir: Birey, grup ve örgüt (Tınaztepe, 2010: 10). Bu seviyelere göre Jackson ve Schuler (1986) belirsizliğin modelini ortaya çıkarmışlardır. Modele göre her seviye birbirini etkilemektedir. Örgütsel seviyede belirsizlik, istenmeyen bir durumdur; çünkü etkinliği ve performansı olumsuz etkiler. Mesela örgütsel aktörlerin rasyonel karar alma mekanizmaları belirsizlik altında işlemez (March ve Simon, 1958). Bunun sonucunda örgüt içinde çatışma ortaya çıkabilir. Bir kriz anında belirsizlik, dış çevreden de kaynaklanabilir. Dış çevre ile bilgi alışverişi kısıtlandığında örgütsel karar verme mekanizması da sekteye uğrar (Duncan, 1972). İç tarafta ise kriz anında belirsizlik rol muğlaklığı, karşılıklı görev bağlılığı ve kontrol eksikliğinden ortaya çıkmaktadır (Milliken, 1987). İçsel belirsizlik ayrıca iş, işin yapısı, sistemler ve karar verme süreçleriyle ilintilidir (Bordia ve ark, 2004).

Kriz yönetimi aslında bir değişim sürecidir. Değişim boyunca belirsizlik kaçınılmazdır (Ashford, 1988; DiFonzo ve Bordia, 1998). Bu da çalışanın stres seviyesini (Ashford, 1988) ve endişeyi (Miller ve Monge, 1985) yükseltmekte; iş tatminini, iş yerine bağlılığı ve örgüte güveni azaltmaktadır (Schweiger ve Denisi, 1991; akt. Tınaztepe, 2010: 17). Olası krizin uzun sürdüğü düşünüldüğünde kontrolden giderek uzaklaşılacak, olayların sonuçlarının kesinliği azalacak ve kriz sonrası değişime adapte olmakta zorluk çekilecektir. Böylece uzun vadede kriz çalışan esenliğini olumsuz etkileyecektir (Bordia ve ark., 2004). Çalışan bu girdaptan kurtulabilmek için belirsizlik seviyesini azaltmaya çalışacaktır. Bunun yollarından birisi olabildiğince bilgi toplamaktadır. Çalışan, bilgi toplayabilmek için formel ve formel olamayan tüm iletişim kanallarını açacaktır. Bu noktada örgütsel desteğin önemi çok büyüktür (Bordia ve ark.). Aksi takdirde çalışan örgütü terk etmeyi bile düşünebilir (Johnson ve ark., 1996). Kriz boyunca örgütteki iletişim yapısı zarar görmektedir ve böylece birimler arası iletişimin olması gerektiği gibi yürütülememesi; hata artışına, süreçlerde gecikme yaşamaya ve koordinasyon sağlamamaya sorunlarına yol açmaktadır.

Kriz demek kontrol kaybı demektir. Literatüre bakıldığında kontrol kaybının birçok olumsuz öğelerle ilişkili olduğu görülmektedir. Mesela düşük kontrol öğrenilmiş çaresizlikle (Martinko ve Gardner, 1982), performans eksikliğiyle (Bazerman, 1982), psikolojik esenlik ve fiziksel iyi oluşla (Terry ve Jimmieson, 1999) ilişkilidir. Dolayısıyla krizin başlıca etkisi yüksek stres seviyesidir. Bu sebeple kriz için; önceden sezilemeyen, örgütün birincil amaçlarını ve hayatta kalmasını oldukça tehdit eden, acil tedbirler gerektiren, örgütün önlem sistemini geçersiz kılan, örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan olaylar denilir (Tüz ve ark., 2013: 4). Örgütte alt seviyelere yayıldıkça gerilimi arttıran, örgütün atmosferini bozan bu durum, paydaşlarla olan ilişkileri zedelemeye başlar (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 181). Bu gibi süreçlerde bilgi akışı ve kontrolü zorlaştığı için dış tehditler şiddetli bir şekilde artar, içeride korku hakim olur ve buna bağlı olarak yönetim anlayışı değişmek zorunda kalır (Gültekin, 2002: 106).

Artan belirsizlik ve yüksek stres seviyesi üzerine yöneticiler bu gibi durumlarda deneyimlerinin olmadığı alanlarda karar almak için zorlanırlar. Kaos içinde karar verme yetisini kullanmak zordur. Krizlerde örgütte zamanında ve doğru karar verilmekten uzaklaşma görülür. Karar vermede zorlanmak da bir stres unsurudur. Maalesef örgütte yeni ve çözümleyici politikalar geliştirilmesi engellenir ve sorunlar olması gerektiği gibi irdelenemez. Kararsızlık hali ve endişe sebeplerine dikkat verilmemesi çalışanları daha çok strese sokar, böylece krizin etkisi daha derinleşir. Çalışanlar kadar yöneticiler de oldukça stres altındadır. Krize karşı yöneticilerin verdiği tepkilerin olumsuz etkisi krizi büyütür. Kriz ne kadar uzarsa, iş süreçlerinde o kadar bozulmalar olur. Yönetimin etkinliği ve işlerin verimliliği azalır. Sonuç olarak, çalışanlar işini kaybetme korkusu yaşamaya başlar. Doğal olarak bu korku çalışanlar arasında gerilimin artmasına neden olur. Böylelikle örgüt içinde iletişim zayıflar. Krizin adeta zincirleme tepkimesiyle örgüt iklimine kadar olumsuz etki hissedilir.

Özellikle üst yönetim, kriz anlarında bu denli gerginlik yaşayan çalışanları dikkate almak zorundadır. Krizlerde yaşanan stres düzeyi iş yeri koşullarına ve çalışanın sosyal çevresiyle etkileşimine bağlıdır (Batıgün ve Şahin, 2006: 34). İşini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlar derin bir üzüntü, hayal kırıklığı, çaresizlik, kıskançlık (Allen, 1997: 36) hissinden geçebilirler. Bunun etkileri alkol tüketimi, madde kullanımı, sosyal yaşantıdan kopma gibi davranışlarda görülebilir. Uzun süreli ve aşırı düzeyde yaşanan stres, çalışanların gerek fiziki, gerekse psikolojik sağlığını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Lewis, Frisch ve Greenberg, 2004: 70). Kriz zamanında çalışan davranışını çalışmak için işten

çıkarılma korkusuyla yüzleşen çalışanlar üzerindeki stres faktörlerini incelemek gereklidir. Genelde çalışmalarda stres faktörleri olarak demografik özellikler dışında çalışanın finansal durumu, iş tatmini, kariyer durumu, işten çıkarılma biçimi, kişilik yapısı, gelecek beklentileri, iş bulma imkanı gibi değişkenler incelenmektedir (Zehir, Ceylan, 2002: 53).

Sadece işten çıkarılma korkusu değil; şirketin uğradığı manevi zarar da çalışanların strese girmelerine, hatta bu rahatsızlıkla işi terk etmelerine neden olmaktadır. Kriz bittiğinde ise örgütün çevresiyle olan ilişkileri bozulmuş olabilir; çünkü tüketici şikayetleri artmış olacaktır, kredi kaynakları sınırlandırılmış olacaktır, belki de sermaye azalacaktır. Böylelikle şirketin itibarı azalacaktır. İtibar kaybı şirketin çalışanlarının şirketi terk etmesine yol açabilecektir (Tekin ve Zerenler, 2008: 89).

1.1. Kriz Sürecinde Örgütün Neye İhtiyacı Var?

Krizlerin yok edici gücü kadar gelişim için birer fırsat olma potansiyeline sahip olduğu bilinmektedir. Kriz süresince bir şirketin kriz kaynaklarını ortaya çıkarabilmesi ve bunları fırsata çevirebilmesi için krizin nedenlerini, boyutlarını, etkilerini, yönünü ve olası sonuçlarını iyi tespit etmesi gereklidir (Tekin ve Zerenler, 2008: 23).

Şüphesiz ki kriz zamanında örgüt için en önemli konu tıkalı bilgi kaynaklarını açmasıdır. Bilgi ihtiyacının karşılanması hayati önem taşımaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması ancak halkla ilişkiler bilgisi kuvvetli ve iletişimi etkili liderlerce yapıldığı zaman daha ikna edici olur. Zira kriz zamanlarında güvenilen, ulaşılması güç olmayan; kendini sorun çözmeye adamış liderlere ihtiyaç vardır. Bu tip lider, bu özelliklerini diğerlerine gösterdiği için örgüte karşı duyulan güveni arttırmada avantajlar sağlamaktadır (Luecke, 2009: 107). Kriz zamanında etkin lider insan kaynaklarının optimum kullanımına ve insanların güçlü yönlerine odaklanarak yönetimi ele alır. Buradaki amaç kriz anında eldekilerle fark yaratarak maksimum fayda sağlamaktır. Bunu dönüştürücü özelliği olan bir lider gerçekleştirebilir (Canöz ve Öndoğan, 2015: 38). Bu gibi liderler sadece örgüt paydaşlarını değil, tüm kamuoyunu etkileyebilir, doğru yönlendirebilir ve kriz karşısında örgüt lehine olumlu yaklaşım oluşturarak paydaşların kendilerini çözümün birer parçası olarak görmelerini sağlayabilir.

Eğer kriz iyi yönetilirse öncelikle örgütsel sorunlar açığa çıkar, çevreye uyum yeteneği pekiştirilir, rekabet üstünlükleri ve buna bağlı olarak yeni stratejiler belirlenir, takım çalışması tetiklenir, yeni yetenekler ortaya çıkar, mevcut

yönetim anlayışı sorgulanır ve iyileştirmelere gidilir (Tüz vd., 2013: 5). Bu sebeple kriz için asıl önemli olan yönetimdir. Bu zamanlarda örgütün en çok ihtiyacı olan şey de budur. Krizin etkisinin seviyesinin artıp azalması, örgütün yönetim anlayışıyla oldukça ilişkilidir. Buna göre kriz yönetiminin ne demek olduğuna bakmak gerekir.

Kriz yönetimi, gerçekleşme ihtimali olan kriz sürecinin analiz edilip, kriz kaynaklarının tespit edilmesi, bu sorun kaynaklarının çözülebilmesi ve böylelikle krizi en az kayıpla atlatabilme faaliyetidir. (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 184). İletişim açısından bakıldığında kriz yönetimi; örgütün karşılaşacağı olası sorunların (doğal afet, kaza, grev, vb) önceden belirlenerek etkisini en aza indirgemek ve kontrol altına almak için iletişim faaliyetlerinin planlanmasıdır (Gürsoy, 1999: 124). Kısaca kriz yönetimi örgüt aleyhine gelişen olaylara karşı bir tepki mekanizmasıdır (Wilson 1995: 292). Kriz yönetimindeki temel amaç krizden en az zararla çıkmak, hatta krizi bir fırsata çevirerek daha iyi bir duruma gelmektir (Tekin ve Zerenler, 2008: 15). Kriz yönetimi, örgütün en uygun şekilde krize çevik bir biçimde tepki verme girişiminde bulunmayı zorunlu kılar. Krizler aniden çıkabileceği gibi, geldiğini yavaş yavaş hissettirir. Bu tip krizlerde çevresel tarama yapılmalı, mevcut konum izlenmelidir (Steyn, 2011: 160).

Genel olarak bakıldığında kriz yönetiminin işlevi, krizin engellenmesi için uyarı sinyallerinin kurulması ve önlem mekanizmasının oluşturulması ile bunun uygulanabilmesi olarak iki başlık halinde belirtilmektedir (Balkan, 2004: 28). Diğer bir yandan ise kriz yönetimi; kriz öncesi, kriz anı, ve kriz sonrası olarak üç kategoride toplanmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2008: 74). Kriz öncesinde krizin geldiğinin sezilmesi, ön önlemler alınması için birtakım çalışmalar yapılmaktadır. Kriz anında ortama uyum sağlama ve örgütsel amaçlardan şaşmama için olumsuzluğu giderci kararlar alınması, bu kararların aksiyona geçirilmesi yer almaktadır. Kriz sonrasında ise gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek etkin bir örgüt yapısı oluşturmak ve krizden alınan derslerin anlaşılması için çalışılmalıdır.

Literatüre bakıldığında kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarda genelde beş aşamadan bahsedilmektedir (Baltaş, 2002: 26):

1. Krizi yönetmeye hazır olmak: Öncelikle üst yönetim olmak üzere tüm kademelerdeki yöneticilerin ve diğer idari kadronun krize direnme konusunda kendisine güvenmesi ve her türlü olasılığı değerlendirerek kriz planlaması yapılacak durumlara karşı hazır olması sağlanmalıdır. Böylelikle kriz anında yaşanılacak stres ve endişe an az seviyeye indirilecek ve kriz anında en sağlıklı kararlar verilebilecektir.

2. Krizi tanımlamak: Kriz zamanında rasyonel düşünme yetisi zayıflar. Zira yeterince bilgiye erişilemediği için yanlış inanışlar geliştirilebilir ve bu yolla savunmacı tepkiler verilir. Olumsuz duygular yoğun olduğundan krizin gerçek etkileri ölçümlenemez. Eğer bir durumun tam olarak etki alanı ve boyutları hesaplanamamış ise bu duruma karşı önlem almak imkânsızdır. Krizle birlikte, gerçek etkiler anlaşılmalı ve gerçekçi değerlendirmeler yapılarak krizin nelere mal olup, neleri etkileyeceği ortaya konulmalıdır.

3. Krizi dondurmak: Krizde problemi doğru tanımlamak ve buna yönelik bir tepki geliştirmek çok mühimdir. Örneğin bir kriz ekibi oluşturulmalı, krizi durduracak çalışmalar geç olmadan başlatılmalıdır. Stratejik iletişime ilişkin planlar geliştirmelidir. Stratejik hamleler ve birtakım düzenlemeler için zaman kazanmak üzere kriz dondurulmaya çalışılır. Bu durumda krizi çözmeye yönelik çalışmalar başlatılır.

4. Krizi çözmek: Bu aşamada yöneticiler krizin gerçek etkilerini değerlendirip, planlar geliştirmeli ve düzenli bir şekilde yapılanları gözden geçirmelidir. Krizi çözmek için öncelikle bir ihtiyaç analizi yapmak gereklidir. Sonra stratejik planlar hazırlanır. Şirketin bilgi yönetimi sistemi ve iş yapış biçimleri değerlendirilir ve bunlar paydaşlara bildirilir.

5. Krizden yarar sağlamak: Kriz aslında katma değer yaratmak için bir fırsat dönemi olabilir. Kriz olmadan önce günlük rutinlerden yenilikçilik fırsatı elde edemeyen örgüt, kriz zamanında yenilikler üretme fırsatı yakalayacaktır. Krizin bir fırsat oluşunu, örgütün yapısal yeni düzenlemelere gitmesinden ve çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için bir takım faaliyetler yapmasından anlaşılabilir.

Kriz yönetiminde diğer önemli bir konu da krizden olumsuz olarak etkilenecek paydaşların tespit edilmesidir. Paydaşlar belirleyerek kurulacak iletişimin nasıl ve hangi araçlarla olması gerektiği anlaşılacaktır (Canöz, 2013: 122). Paydaşlardan kasıt; öncelikle çalışanlar, yönetim, yatırımcılar, tedarikçiler, tüketiciler ve doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün işleyişi ile ilişkili olanlardır. Örgüt çıkarlarını korumak ve krizden an az yarayla sağ çıkmak için paydaşlarla kurulacak iletişimde doğru bilgi akışı amaçlanır. Kriz öncesinde yapılması gereken hazırlıklardan birisi bilgi akışının doğru bir biçimde sağlanmasıdır. Buradan yola çıkarak, bir krizin etkin yönetimi için gerekli olan asıl unsurun iletişim olduğu anlaşılmaktadır. Kriz anında iletişim faaliyetleri

kriz yönetimine destek olur ve kurumsal itibarı korur (Green 1996: 101). Dolayısıyla kriz yönetimi iletişimin iyi ve doğru kullanılmasına bağlı olarak etkinlik kazanır (Coombs, 2001: 92). Kriz iletişiminde strateji, paydaşlara ulaşmak ve onları harekete geçirmek üzerine kurulmalıdır. Paydaşlarla ilişkiler kısa süreli kazanç sağlama yerine, onların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla elde edilecek bağlılık ilişkisinin geliştirilmesine odaklanılmalıdır (Tuncer, 2011: 198).

Özellikle iletişim teknolojilerinin hızla ilerleyişi göz önünde bulundurulduğunda dijital medyadaki sosyal platformların gelişimi dikkate alınmalıdır. Örgütlerin karar vericileri, gerekli mecralar doğrultusunda doğru bilgiyi yayma ve gelebilecek soruları yanıtlamada hızlı davranmalı, paydaşların negatif algıların etkilerinden kurtulmaları için çaba harcamalıdır. Örgüt içinde geliştirilecek denetim mekanizmaları, iç haberleşme ağının iyi işleyip işlemediğinin kontrolünü yapması gerekmektedir. Zira kriz anında krizi yönetenlerin örgüt içi iletişiminde attığı her adım önemlidir. İşgörenler, şirket ortakları veya sendikalar gibi örgütü doğrudan ilgilendiren gruplar, kriz anında ilk olarak etkilenecek ve bilgiye ihtiyaç duyacak kimselerdir.

Sonuç olarak Michael Regester (1989) kitabında belirttiği gibi kurumsal kriz politikasında ön plana çıkan değerler; dürüst olmak ve açık bir iletişim politikası izlemek, zamanı iyi değerlendirmek ve örgütün zayıf taraflarını kabul edip bunları gidermeye çalışmaktır. Özetlemek gerekirse, kriz ortaya çıktığında;

- Doğru iletişim ağı oluşturulmalı, zaman kaybetmeksizin kriz planı uygulamaya geçilmeli,
- Örgütün içindeki bilgi akışı sağlanarak herkesin bu olağanüstü durumdan haberdar etmeli, olayın boyutları tartışılmalı,
- Kurum dışı ilişkileri yürütmek üzere olması gereken bilgi ve donanıma sahip yetkili bir basın sözcüsü görevlendirilmeli,
- Dış çevre ile ilgili her türlü gelişmelerden haberdar olunmalı,
- Şirketin gidişatı ile ilgili bilgi veren özlü bir basın bülteni hazırlanmalı ve gerekli mecralara iletilmeli,
- Krizin yaratacağı muhtemel sonuçlar saptanarak örgüt içinde ve dışında açıklanmalıdır. (Peltekoğlu, 1993: 137; Austin, 1992: 78; akt. Akım, 2005: 21)

Sonuç

Çalışanın Davranışı Nasıl Yönetilmeli?

Bir örgütün temel paydaşı olan çalışanı yönetmek nasıl zor işse, kriz zamanında yönetmek katbekat zor bir görevdir. Örgütü krizden çıkaracak kişiler çalışanlar olduğu gibi, ölümcül sonuçlardan kurtulamama sebebi de yine çalışanlardır. Dolayısıyla kriz zamanında çalışan davranışını iyi yönetmek hayati önem taşır. Dün olduğu gibi bugün de kurum ve işletmeler, kriz yönetimi meselesine yoğun biçimde kafa yormaktadır. Örgütlerin krizleri aşması için birtakım kurumsal ödevleri yerine getirmesi gereklidir. Öncelikle kriz anında soğukkanlılığı korumak son derece önemlidir. Her ne kadar bunu yapmak zor olsa da bir krizi yönetmek sakinliği elden bırakmamak demektir. Kriz yönetimindeki başlıca yaklaşımlardan birisi "wait and see" (bekle ve gör) yaklaşımıdır (Clarke ve Liesch, 2017: 934). Aksi takdirde kriz anında ortaya çıkması kaçınılmaz olan panik hali, krizi daha da derinleştirecektir. Mesela deprem olaylarında insanların kaçışması gibi, panikle hareket eden çalışanlar, örgütü dibe çeker. Kriz şartlarında sükûneti korumak, çözüme ulaşmak için ihtiyaç duyulan odaklanmayı sağlar. Bir kriz durumunda sükûnet korunduğunda, krizin yol açtığı bulanık şartlarda adeta belli bir noktaya çıpa atmış olunur. Yani rastgele savrulmaktan kurtulur ve bir istikamet tayin ederek bu istikamette doğru ilerlenmeye başlanır. Bunun için çalışan davranışını iyi yönetmek olmazsa olmazdır.

Her şeyden önce etkili bir kriz yönetimi için çalışanların moral düzeylerinin yüksek tutulması gereklidir. Onların psikolojileri her zaman göz önünde bulundurulmalıdır (Ekinci ve İzci, 2006: 40). Ayrıca kriz zamanını etkin yönetmek için çalışanların stres düzeyine etki eden etmenlerin tespit edilmesi ve bunların üzerinde çalışılması gerekmektedir. Ne var ki örgütler kriz anında acil eylem planı uygularken daha çok sistem, örgütsel faaliyetler, altyapı ve halkla ilişkilere odaklanmaktadırlar. Bundan ötürü insan öğesinin ihmal edilmesi söz konusudur.

Beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında bireyin öncelikle ihtiyacı duyduğu şey güvenliktir. Özellikle kriz sırasında çalışanlar güvende olduklarından emin olmak isterler. Dolayısıyla yöneticiler birer lider rolü üstlenerek ilk önce çalışanlarının güvenliğini temin etmelidirler. Çalışanlar liderlerine güvenmeli ve kriz anında kendilerini bağlı bulundukları bir lider tarafından güven ortamı içinde tutulduğunu bilmelidir. Ancak bu şekilde panik seviyesi en aza indirgenerek krizden sakin bir şekilde kurtulunabilir (Mitroff, 2001: 19).

Krizin asıl sarsıcı etkisi, örgütün kriz yönetimi konusunda insan kaynaklarını yanlış kullanması ve insan unsurunun göz ardı edilmesidir (Weiseath ve diğerleri,

2002: 36). Normalde nasıl önemlisiyse, kriz zamanında insan sermayesi diğer tüm kaynaklardan önce gelir. Doğal yollarla gelişen krizler için yapılacak bir şey yoktur. Yani doğal afet gibi kriz zamanlarında bu durum kabul edilebilir bir haldedir. Ancak yapılan insan hataları, ihmaller ve artan kasti tehditler insan psikolojisini bozarak tüm değerlerini alt-üst edebilir. Krizden sağ çıkmak, kötü bir insan kaynakları yönetimiyle mümkün değildir. Özellikle kriz anlarında insan kaynakları yönetimi hayati önem taşır. Sadece kar amaçlı bir yaklaşımla yönetilen insan kaynakları yönetimi, edindiği tutum ve uyguladığı politika nedeniyle örgütü kriz zamanlarında son derece derecede sıkıntıya sokar (Sheaffer ve Negrin, 2003: 578). Kriz yönetiminde başarılı olmanın yolu; uyumlu çalışmayı sağlamak üzere çalışanlar arasındaki destek ve güven ortamını yaratmaktır. Bunun için krize ait bilgi ve yetkinlik paylaşılmalı, birlikte problemlerin üstesinden gelinmeli; kısacası işbirliği ve dayanışma üzerine kurulu bir kriz kültürü geliştirmek gerekir. Bunu oluşturmada en büyük rol insan kaynaklarına düşer (Ekinci ve İzci, 2006: 42). Böyle bir kültürün oluşmasında kesinlikle çalışanların maddi ve psikolojik beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışanların kriz zamanında etkin bir şekilde ve olması gerektiği gibi yönetilmesi için güçlü bir lider tipine ihtiyaç vardır. Örgütlerin krizi yara almadan atlatabilmeleri ve yoluna güvenle devam edebilmeleri, yöneticilerin ancak liderlik özelliklerini pekiştirmeleriyle mümkündür. Zira krizlerde sinerjik birliktelik çok önemlidir ve çalışanların bilgi ve becerilerini birleştirdikleri destek ortamı bir lider önderliğinde gerçekleşir. Lider, zorlayıcı şartlar altında diğerlerini etkileme ve güdüleme gücüyle harekete geçirir. Bir lider, takipçilerinin sorumluluk almalarını sağlayarak motivasyonlarını düşürebilecek tüm bariyerleri yok eder. Araştırmalarda, birlikte çalışılan insanlara güven duyulduğu zaman onların bu güvene layık olabilmek için yaptığı işlere daha fazla sahip çıktıkları görülmektedir (Darbaz, 2004: 529).

Kriz dönemlerinde resmi bir iletişim sürdürmek çok zordur. Onun yerine doğal iletişim ön planda olmalıdır. Örgüte bir kriz çarptığında iletişim faaliyetlerinin genelde dış paydaşlara (medya, müşteriler, devlet) yönelik yapıldığı görülür. Çoğu kriz yönetimi uzmanı kriz noktasında dış paydaşlarla yapılan iletişimin altını çizer. Ancak ne var ki, bunu yaparken iç paydaş olan çalışanlarla yapılan iletişimden geri kalındığı belirtilir (Pincus ve Acharya, 1988: 181).

Bir kriz ortasında otoritenin varlığı ihtiyaçtır, çünkü herkesin aynı yönde ilerlemesi için bir gücün yönetimi şarttır. Bu dönemlerde eğer bilgi akışı artırılırsa otoritenin kurulması kolaylaşır (Tutar, 2003: 148). Öte yandan yoğun bilgi alışverişi yapılması, akıcı ve doğru iletişim ağı kurulması ve tüm örgüt çalışanlarının

gelişmelerden haberdar edilmesi; yani diğer bir deyişle, şeffaf iletişim politikası geliştirilmesi zorunludur. Bu noktada lider, çalışanları ile açık, dürüst bir iletişim biçimi kurmalıdır. Ancak bu şekilde örgütsel faaliyetler eşgüdümlü gerçekleşebilir. Durum ve gidişat hakkında bilgilendirilen çalışanlar resim içinde yerlerini ve kendilerine duyulan ihtiyacı daha net görür. Bunun için tüm çabalarıyla kendilerini çalışmaya verirler. Bu şekilde lider, çalışanlara kendi kendilerini harekete geçirecek bir içsel motivasyon kazandırmış olur.

Krizlerde liderlerin bir de birleştirici, bütünleştirici, uyumlaştırıcı işlevi söz konusudur. Buna ihtiyaç duyulur, çünkü kriz atlatılsa bile kriz sonrasında da etkisi çalışanlar üzerinde görülebilir. Kriz sona erdikten sonra da çalışanlarda moral bozukluğu, ruhsal ve fiziksel çöküntü görülebilir (Yükselcan Polat, 1997: 109). Krizin etkisi içsel (eğitim fırsatı, kariyer gelişimi, yaratıcılık, vb) olmaktan çok dışsal tatmin unsurları (maaş, çalışma şartları, iş güvenliği, vb) üzerinde görülmektedir. Her durumda kriz iş tatminini azaltır ve iş stresini arttırır (Halkos ve Bousinakis, 2016: 3).

“Etkili ve açık iletişim, net bir vizyon ve değerler silsilesi, samimiyete dayalı insani ilişkiler” Etkin kriz yönetiminde gerekli olan üç şey olduğu söylenmektedir (Klan,2003, Schoenberg,2004; akt. Arslan, 2009: 4). Bu özelliklerini geliştiren, liderler kriz anlarında insan davranışı kontrolünü kolayca sağlamış olacaklardır.

Kaynakça

Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. Akademik Bakış. Sayı: 18 Ekim - Kasım - Aralık

Clarke, J.E., Liesch, P.W. (2017). Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. J Int Bus Stud 48, 923-940

Austin, C., (1992). Successful Public Relations In a Week, St Mary Cray, Multiplex Techniques LTD.

Peltekoğlu, F.B.,(1993). Halkla İlişkilere Giriş, İstanbul

Akım, F. (2005). Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü Ve Önemi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi

Regester M (1989). Crisis Management: How to Turn a Crisis into an Opportunity, Chatham: Hutchinson Business, London

Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İ.ve Suher, İ.K. (2013).Kriz İletişimi ve Yönetimi, (Editör: Gürkan Haşit), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

Canöz, K; A. G. Öndoğan (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Vol:3, Sayı:1, 36-61

Zehir C., Ceylan A. (2002). "Örgütsel Küçülme Stratejilerinin Türkiye'deki Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerinde Bir Araştırma". Öneri Dergisi. Vol. 5, No: 18, 49-61.

Lewis D., Frisch M. & Greenberg M, (2004). "Downsizing and Worker Separations: Modelling the Regional Economic Impacts of Alternative Department of Energy Workforce Adjustment Policies". Regional Studies. Vol.38, 67-83.

Allen, R.K., (1997). Lean and Mean: Workforce 2000 in America, Journal of Workplace Learning. Vol. 9, No:1, 34-42.

Batıgün A.D, Şahin N.H., (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. Türk Psikiyatri Dergisi. Cilt 17, Sayı 1, 32-45.

Ekinci H. İzci F. (2006). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (12) 2006 / 2, 39-54

Moyle, P. & Parkes, K. (1999). The effects of transition stress: A relocation study. Journal of Organizational Behavior, 20, 625-646.

Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theorybased measure and substantive test. Academy of Management Journal, 32, 803-829.

Karakuş, Ş ve M. Yardım (2017). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work. Ekim, 21-31

Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. Public Relations Review, 37(4), 345-353.

Hurt, K. J., & Abebe, M. A. (2015). The effect of conflict type and organizational crisis on perceived strategic decision effectiveness: An empirical investigation. Journal of Leadership and Organizational Studies, 22(3), 340-354

Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the situational crisis communication theory and the moderating effects of locus of control. Public Relations Review, 36(3), 256-262.

Charoensukmongkol, P. (2016). The role of mindfulness on employee psychological reactions to mergers and acquisitions. Journal of Organizational Change Management, 29(5), 816-831.

Charoensukmongkol, P. (2017). Contributions of mindfulness during post-merger integration. Journal of Managerial Psychology, 32(1), 104-118.

Charoensukmongkol, P.; Phungsoonthorn, T. (2020). The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis: The constraining role of organizational intransigence. J. Gen. Psychol.

Lu, X. (2017). Managing Uncertainty in Crisis: Exploring the Impact of Institutionalization on Organizational Sensemaking. Springer, Berlin.

Nikolaidis, E., Mourelatos, Z. P., & Pandey, V. (2011). Design decisions under uncertainty with limited ınformation: structures and ınfrastructures book series, Vol. 7. CRC Press

Mazlum, A. (2019). Belirsizlik Yönetimi Ve Proaktif Davranışlar İle İlişkisi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi

Brashers, D. (2001). Communication and uncertainty management. Journal of Communication. 51(3). 477-97.

Küçük, F. ve N. Bayuk. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. Journal of Yasar University, 2(7), 795-808

Pearson, C.M. ve Clair, J.A. (1998). Reframing Crisis Management. The Academy of Managment Review 23 (1), 59-79

Halkos, G. and D. Bousinakis (2016). The Effect Of Crisis On Employees' Stress And Dissatisfaction. MPRA Paper No. 70107

Pauchant T.C. and Mitroff I.I. (1992). Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Pincus, J. D. and L. Acharya. (1988). Employee Communication Strategies for Organizational Crises. Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. I, No. 3

Güngör, B. (2020). Türkiye'de Covid-19 Pandemisi Süresince Alınan Önlemlerin Kriz Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi. USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi 2(4), 818-851.

Tınaztepe, C. (2010). The effect of desire for change on the relationship between perceived uncertainty and job related affective well being. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Marmara Üniversitesi, İstanbu

HR Dergi. "COVID-19 salgını sürecinde kriz yönetimi nasıl olmalı?". 15 Nisan 2020. https://hrdergi.com/covid-19-salgini-surecinde-kriz-yonetimi-nasil-olmali

Baydaş, A., Bakan İ. & Özyılmaz, A. (2015). Kriz ve Kriz Yönetimi. (Ed.). Bakan, İ. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. 5. Baskı. İstanbul: Beta

Yücesan, B. & Özkan, Ö. (2020). COVID-19 Pandemi Sürecinin Sağlık Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. Eurasian Journal of Health Sciences 3(Covid-19 Special Issue), 134-139

Güreşçi, M . (2020). Covid-19 Salgınında Türkiye'de Kriz Yönetimi İletişimi: T.C. Sağlik Bakanlığı . Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi , COVID-19 Özel Sayıı 2 , 53-65

Akdemir, B. (2010). Kriz Sürecinde Işten Çıkarılan Ve Çalışan Işgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına Ilişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 39, 1, 125-140

Ekinci H. ve İzci F. (2006). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (12) 2006 / 2, 39-54

Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. Communications: An International Journal, 16(4), 347-361.

Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. Corporate Communications: An International Journal, 19(2), 128-146.

Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. Public Relations Review, 38(2), 270-279.

Yeunjae, L (2019).Crisis perceptions, relationship, and communicative behaviors of employees: Internal public segmentation approach, Public Relations Review, Volume 45, Issue 4

Kim, J-N. ve Y. Rhee, (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. Journal of Public Relations Research 23(3):243-268

Kovoor-Misra, S. (2019). Crisis Management: Resilience and Change. SAGE Publications

Lurie, G. D. (1992). Ten rules for a company in trouble. Business Horizons, vol. 35, no. 5, Sept.-Oct., p. 67+.

Mitroff, I. (2000) Managing Crises Before They Happen, Amacom Books, New York

Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Topaloğlu, F. (2019). Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi

Tutar, H. (2004). Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Seçkin.

Ezzamel, Mahmoud/ Bourn, M. (1990). The Roles of Accounting information Systems In Organization Experiencing Financial Crises, Accounting Organizations and Society, Vol. 15, No.5

Pira, A. ve Sohodol Ç. (2004). Kriz Yönetimi. İstanbul: İletişim.

Pearson, C.M. ve Clair, J.A. (1998), “Reframing Crisis Management” The Academy of Managment Review 23 (1), 59-79

21. Bölüm

Pazarlama Açısından Kriz Yönetimi

Özlem Şenlik

"Sonunda pazarlamayı anladığımızı düşünürken
o birden yeni bir dansa başlıyor"

Philip Kotler

Giriş

Kriz, tüm dünyada yaşamın her alanını etkileyen bir olgudur. İster doğal afet ister salgın ister ekonomik darboğaz ister savaş, adı ne olursa olsun iş dünyasına yansıması hep kriz şeklinde olmuştur. Hızla değişen iş dünyası bu yansımaları (kriz) bakış açılarına göre; bazen tehdit bazen de fırsat olarak görmektedir. Bu durum işletmeyi krizi görmeye, nedenini bularak ortadan kaldırmaya ve işletmeyi geleceğe hazırlamaya kısaca krizi yönetmeye sevk etmektedir.

Kriz, işletmelerin pazar paylarını ve kârlılıklarını etkileyen en önemli olaylardan biridir. Özellikle Kâr amacı güden işletmelerin yaşamlarını devam ettirmelerinin ve amaçlarını gerçekleştirmelerinin tek yolu kâr elde etmek olduğu için krizi görerek faaliyetlerini düzenlemeleri gerekmektedir. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan işletmelerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir (Demirtaş, 2000: 355). Kriz sürecinde işletmeleri başarıya ulaştırabilmek için yönetilmesi gereken pek çok seçenek olduğu bilinmektedir. Bu seçeneklerden biri de yapmış oldukları pazarlama faaliyetleri olarak ele alınabilir.

Pazarlama çok fazla emek isteyen bir süreç olup durmadan gelişmekte ve farklılaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında pazarlama, her zaman kendini yenileyen, kendine hayran bırakan, merak uyandıran ve takibi güç bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz süreci, zaten çok emek isteyen ve zorlu bir süreç olan pazarlama konusunu daha bir dikkatle ve özenle ele alınmasını ve farklı stratejilerin göz önüne alınarak pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Farklı stratejik yaklaşımlar, işletmeler açısından krizin etkilerini en aza indirmekten, krizi fırsata çevirmeye kadar pek çok şekilde sonuçlanabilmektedir. Krizi öngören, iyi tahlil eden ve faaliyetlerini buna göre düzenleyen işletmeler, genellikle krizlerden ya çok az etkilenmişlerdir ya da büyüyerek çıkmışlardır.

Krizi önceden göremeyen, görmezden gelen ve özellikle kriz sürecinde pazarlama dâhil tüm faaliyetlerini yaşanılan krizi göz önüne alarak farklılaştırmayan işletmelerin sonunda faaliyetlerini nihayete erdirdikleri görülmektedir. Bazı işletmeler ise kriz dönemlerinde uygulanması öngörülen stratejilerin kullanılmasını faydasız olarak görme eğilimlerinden dolayı, kriz sürecinin yönetilmesi yerine ertelenmesini tercih etmektedirler. Bu durum çoğunlukla işletmenin sonunu getirmektedir.

Yaşanan krizler işletmelerin pazarlama faaliyetlerini ve bu faaliyetlerde yer alan pek çok unsuru ayrı ayrı etkilemektedir. Bu unsurlar pazarlama karması olarak anılan; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ilaveten marka, hizmet pazarlaması ve pandemi dönemi kriz süreçleri olarak ayrılmış ve incelenmiştir. Her ne şekilde olursa olsun krizle mücadele ancak iyi bir pazarlama yönetimiyle ve uygulanacak sağlıklı stratejiler ile mümkün olabilmektedir. Söz konusu tüm bu stratejilerin pazarlama açısından kriz yönetimini başarılı kılacağı öngörülmüştür. Stratejilerle yönetilen bu olumsuz süreçte rekabet avantajı yakalayan işletmelerin pazarlama alanında krizi daha rahat ve kazanç ile neticelendirebileceklerdir. Aksi takdirde, bu dönemlerde doğru karar alamayan işletmeler varlıklarını sürdürememekle beraber devam etseler bile hedeflerine ulaşmakta ve amaçlarını gerçekleştirmede zorluklar yaşamakta ve başarısızlık oranları daha da yüksek olabilmektedir.

Bu çalışma, işletmelerin kriz dönemlerinde yukarıda ifade edilen olumsuzlukların yaşanmaması için çözümler bulunmayı amaçlamıştır. Pazarlama açısından kriz yönetimi kapsamında ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma, marka, hizmet pazarlaması konularına ek olarak içinde yaşadığımız dönemin küresel krizi COVIT-19 salgınının neden olduğu kriz ve kriz yönetimi konuları teorik olarak

ele alınmıştır. Kriz yönetim sürecinde tavsiye edilen pazarlama karar ve stratejileri incelenmiş olup, bu bağlamda elde edilen bilgiler doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur. Kriz yönetim sürecinde pazarlama açısından işletmelere ve diğer çalışmalara faydalı olması amaçlanmıştır.

1. Pazarlama'da Kriz ve Kriz Yönetimi

1.1. Kriz Kavramı

Kriz, işletmeler tarafından önceden öngörülemeyen, belirlenemeyen veya anlaşılamayan bir durumdur. Krizlerin öncül belirtileri olabilir, fakat önemli olan, işletmelerin bu öncülleri sezmemiş olmasıdır (Çalış, 2006:5).

Kriz, işletmeler için risklerin, tehditlerin ve belirsizliklerin arttığı ve rutin çalışmaların devam ettirilemediği ve daha hızlı iyileştirmelerin gerektiği bir süreç olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 2003: 6).

Yazında pek çok tanımı bulunan kriz; kulağa pek hoş gelmese de Çin' de hem tehlike hem fırsat olarak yorumlanan bir kavram olarak bilinmektedir. Neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır (Augustine, 2000:13). O yüzden önemli olan bu durumu nasıl gördüğü ve yorumladığıdır. Bu durum daha çok yönetim fonksiyonunu bir meslek olarak icra eden yönetici tarafından algılanabileceği gibi aynı zamanda yolunda gitmeyen bir departmanın fonksiyonlarında meydana gelen bir aksama ile de ortaya çıkabilmektedir.

1.2. Krizin Nedenleri ve Özellikleri

Kriz kelime olarak pek çok bilim dalı tarafından kullanılan ve tanımlanmaya çalışılmış; genellikle tehdit eden, yıkan, etkili bir yapıya sahip olarak ifade edilmiştir. Yapılan araştırmalar, kendiliğinden çözülemeyen birçok bileşenden oluşan krizin kaynaklarını da çeşitlendirmiştir. İçsel kaynaklı olabileceği gibi dışsal kaynaklı da olabilen kriz nedenleri işletme yaşam seyrini olumsuz etkilemektedir.

İçsel kaynaklı kriz nedenleri (Tüz, 2001:7-9);

- Tepe yöneticilerinin krizi görmemeleri
- Hızlı değişime ayak uyduramamak
- Çevresel gelişmeleri takip edememe

- Üst düzey yönetici kaybı (ölüm-ayrılma)
- Yeni sorunlara eski çözüm uygulamaları
- İşletmenin hayat seyri
- Pazar talebinden daha hızlı büyüme
- İşveren-işgören iletişimsizliği
- İş gücü sorunları

Dışsal kaynaklı kriz nedenleri(Tüz,2001:5-7);

- Doğal felaketler
- Ürünlerin arz-talep durumu
- Pazar faktörleri
- Ülkedeki ekonomik koşullar
- Tüketici gelirleri
- Talepteki hızlı değişimler
- Uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler

Pazarlama açısından içsel kaynaklı olarak ifade etmek gerekirse ; pazar talebinden daha hızlı büyüyen işletme krizle karşı karşıyadır. Dışsal kaynaklı baktığımızda pazarlamayı etkileyen daha fazla etkinin olduğunu belirtmiştik. Bu etkiler; yine talep, pazar, tüketici kaynaklıdır. Bu durum farkında olan işletme yöneticileri işletmenin sonunu getirmek için bir intihar ya da işletmenin depar atmasını sağlayacak bir doping olarak görmelidir. Yönetim ve yöneticilerin süreç yönetiminin başarısı belirleyecekleri pazarlama stratejileriyle mümkün olabilmektedir çünkü; ister içsel ister dışsal kaynaklı olsun temel özellikleri ortaktır.

İçsel ya da dışsal etmenlerden kaynaklanan krizin temel özellikleri (Narbay, 2006:7)

- İşletmenin üst düzey hedeflerini ve varlığını tehdit etmesi
- İşletmenin öngörme mekanizmasının yetersiz bırakması
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman kısıtlılığı tehdidi
- Ani ve beklenmedik değişiklikleri getirmesi
- Karar mekanizması işlerliğini tehdit etmesi

- Korku ve panik halinin olumsuz etkilemesi
- Kontrol edilirliğinin zayıf olması
- Hayati önem taşıması

1.3. Pazarlama'da Kriz ve Kriz Yönetimi Kavramları

Yaşamın her aşamasında olan ve daha iyi hayat sürmenin yöntemlerinden biri olarak ifade edilen pazarlama; toplumun gelişmesinde, üretim miktarının artırılmasında, emek piyasalarının düzenlenmesinde, işsizliğin azalmasında, gelirin dengeli dağıtımında ve insanların daha iyi standartlarda yaşamasında önemli rol oynamaktadır (İnceoğlu, 2007:96). Pazarlama bu derece öneme sahipken, pek çok alanı etkiliyorken; etkilediği kadar da etkilendiği bilinmektedir. Toplum hayatının beraberinde getirdiği gelişmelerin her biri pazarlama açısından bir kriz yönetimini gerekli kılmaktadır. Pazarlama özel ilgi, merak, anlayış, imaj, zekâ, mizah isteyen bir alandır.

Yazımızın başında ifade ettiğimiz gibi kriz belki de bir fırsattır, değerlendirilmeyi beklemektedir. Kriz, tehlike ise görmezden gelinmeyecek kadar büyük, yokmuş gibi davranılmayacak kadar var olduğu kabul edilmelidir.

"Kriz ve Kriz Yönetimi" kavramlarının tanımları üzerinde bir fikir birliği yoktur (Narbay, 2006:5). Her bilim dalı ve araştırmacı kendi alanına ve algısına göre bir tanımlama yapmaktadır. Krizlerin oluşma nedenleri yani neden kaynaklandıkları konusu da bu şekilde görülmektedir. Krizin genellikle, yönetimin denetimi dışında olan faktörlerden kaynaklandığı düşünülür(Tüz, 2001:25). Dışsal kaynakların neden olduğu krizlerin sonuçları ile içsel kaynakların neden olduğu krizlerin sonuçları birbirine benzememektedir. Tüm işletmelerin aynı doğrultu da ve aynı sonuçları göstermemesi bunun en güzel ispatı olarak düşünülmelidir.

Yöneticilerin kriz dönemlerinde etkileyen ve etkilenen ayrımında incelemeleri gereken iki alan özelliği süreçte uygulanması planlanan stratejilerin belirlenmesinde önem arz etmektedir. Etkilenen konumunda olan işletmelerin kriz karşısında düştükleri durumu ortaya koyacak özellikler ve pazarda işletmelerin konum almasını ve strateji belirlemesini etkileyecek müşteri özellikleri anlaşılmalıdır.

Kriz dönemindeki firmaların özellikleri (Toylak ve Altunışık, 2009:15):

- Karlarda, nakit akışı ve gelirlerle ilgili belirli bir düşme görülür.
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmaması veya sık sık sorun yaşanması söz konusu olabilir.

- Bazen yasal müdahale gerektirecek etik sorunlarla karşı karşıya kalınır.
- İlk yapılan şey bütçe de kısıntıya gitmektir.
- Pazarlama ve satış faaliyetlerinde bir azalma olur.
- Yönetim kurulunun yönetime güveni sarsılır.
- Dışarıdan başka birisi getirilerek sorun çözülmeye çalışılır.

Kırım (2001) göre, farklı müşterilere farklı muamele yapabilmek için öncelikle bu müşterilerin kim olduklarını anlamakla, kimliklerini tespit etmek gerekmektedir. Kriz dönemlerinde oldukça işimize yarayacak bu bilgiler kimlik bilgileri olarak algılanmamalıdır. Müşteri özelliklerini bilerek hareket edildiğinde kriz yönetiminin beklide büyük bir aşamasını atlattığımız anlamına gelmektedir.

Kriz döneminde müşterilerin özellikleri (Toylak ve Altunışık, 2009:17):

- Harcamalarında kesinti yapanlar,
- Sancılı ancak sabredenler,
- Kendini rahat hissedenler,
- Günlük yaşayanlardır.

Yukarıda sıralanan müşteri özellikleri kriz dönemi yönetim stratejileri uygulamalarında bir baş ucu kaynağı olarak düşünülmesi işletmelerin faydasına olacaktır.Bu gruplandırmaya göre stratejiler geliştirilebilmektedir.

2. Pazarlama da Kriz Yönetimi Süreci

Kriz ortamında işletmelerin ürünleri ile ilgili iki seçeneği vardır. Birincisi pazarla ikincisi pazarla-ma olarak görülmelidir. Birincisi pazarla seçeneği ile Pazarlamayı, başlı başına yönetim süreci geçiren bir fonksiyon olarak tanımlarken yaşanılan etkilerin olumlu ya da olumsuz sonuçlanmaları seçenekler dahilindedir. İkincisi olan pazarla-ma seçeneği ile kriz fark edilir edilmez işletme faaliyetlerini durdurmayı ifade eder. Bunlardan ilki ile devam eden işletmeleri ele alacak olursak; toplumsal olarak ihtiyaçlarımız belirli yönetim faaliyetleriyle karşılanma süreci yaşar. İhtiyaçları karşılayan mal, hizmet ve fikirler ürün olarak nitelendirilmektedir. İşletmenin tüketiciye sunduğu ürün, bu ürüne belirleyeceği fiyat, ürünü tüketiciye ulaştırma kanalları, ürünün tanıtım ve kabullenme adımları, markası, hizmetin pazarlanma aşaması ve pandemi sürecinde gerçekleşen krizleri işletmelerin nasıl bir pazarlama stratejisi izleyerek gerçekleştireceği bilinmelidir.

Bu bölümlere ek olarak genel bir pazarlama krizi yönetiminde kullanılan diğer anahtarlar şunlardır (Cross,2021):

- Potansiyel tehlikeleri tespit edilmeli
- Durumsal stratejiler geliştirilmeli
- Bir plan oluşturarak, sorumluları belirlenmeli
- Sosyal medyayı takip edilmeli
- Çok hızlı yanıt verilmeli
- Kriz yaratarak tatbiki olarak planların eyleme geçirme alıştırması yapılmalı.

2.1. Üründe Kriz Yönetimi Süreci

Ürün; ihtiyacı karşılayan mal, hizmet ve fikirler olarak tanımlanmaktadır. Ürün kararları, ürünün kalitesini, dizaynını, tüketicide yarattığı faydayı ve standardı oluşturmak adına alınmaktadır. Pazarda meydana gelen ya da yaklaşmakta olan ürün krizleri en zor atlatılan süreçler olarak bilinmektedir. Özellikle bu kriz yeni ürün geliştirme kaynaklı ise işletmenin başarısız olma ihtimali araştırmalara göre %80 olarak tespit edilmiştir. O yüzden ürün yönetimi kriz sürecinde önem arz etmektedir.

Üründe kriz yönetimi pek çok durumdan kaynaklanabilir. Bunlar; rekabet durumu, pazar olanakları, teknoloji, tüketici satın alma davranışlarında değişim, işletmenin içinde bulunduğu finansal durum bunlardan bazıları olarak tespit edilmiştir.

Ürünün rekabet üstünlüğü sağlayarak kriz yönetim sürecine katkısı ve piyasa başarısı için (Arca, 2020):

- Etkin Pazar araştırmaları yapılmalı
- Ürün geliştirme ve üretim maliyetleri düşürülmeli
- Rekabet üstünlüğü sağlamalı
- Ürünün hayat seyri dönemi takibi yapılmalı
- Etkili tutundurma ve reklam stratejileri uygulanmalı
- Doğru fiyatlandırma yapılmalı
- Dağıtım kanalının iyi seçilmiş olması

Kriz dönemlerinde alınabilecek çeşitli ürün kararlarının farklı pazar bölümlerindeki tüketici istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak alınabilmektedir. Bunlar (Altunışık vd..2016:328): Fiyat ve kalite açısından daha düşük ve yüksek düzeyde ürünler üretmek olarak değerlendirilebileceği gibi ürün hattındaki eksik olduğu düşünülen ürünü ürün hattına yerleştirmek olarak da karar alınabilir. Ayrıca mevcut ürün zenginleştirmeleri ve ürün hattını modernize etmek yine işletmenin alabileceği kararlar arsındadır.

2.2. Fiyatta Kriz Yönetimi Süreci

Bozacı vd.. (2017:195-196) göre; fiyat tüketicinin bir ürüne sahip olmak için vazgeçmek zorunda kaldığı değerlerdir. İşletme açısından da tüketici açısından da kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Değişkenliği nedeniyle stratejiktir. Stratejik bir kavram olan fiyat kriz yönetim sürecinde uygulanabilecek maliyet temelli, müşteri değeri temelli ve rekabet temelli fiyatlandırma modelleri bulunmaktadır.

Ekonomik kriz süreçlerinde fiyat; pazarlama faaliyetlerinin düzenlenmesi, müşteri ve dağıtıcı sadakati yaratılması en çok da müşteri değeri oluşturulmasında başvurulan bir alandır. Bu yüzden ekonomik kriz sırasında hayatta kalmak, iyileşmek ve gelişmek için işletmelerin dikkat etmesi gereken fiyatlandırma stratejilerini şu şekilde sıralanmaktadır (Demirezen, 2019:35);

- Fiyatı korurken kaliteyi arttırmak,
- Kaliteyi koruyarak fiyatı düşürmek,
- Kaliteyi ve fiyatı düşürmekten kaçınmak,
- Ürün yaşam seyrini dikkate alarak fiyatlandırma yapmak.
- Kriz dönemlerinde kalite düşürülmeden sunulan ürün veya hizmette indirim yapılabilmektedir.

2.3. Dağıtımda Kriz Yönetimi Süreci

Dağıtım ürünü üreticiden tüketiciye, üreticiden satıcıya, satıcıdan bir başka satıcıya daha sonra tüketiciye ulaşmasına yardımcı olan bir işlev olarak bilinmektedir. Her üretici kendini en etkin ve verimli şekilde pazara ulaştıracak kanalı seçmek ister (İslamoğlu, 2013:470). Etkin ve verimlilik tercihinin sebebi dağıtım kanallarımın pek çok işlevi yürütüyor olmasındadır. Bu işlevler alıcı ve satıcı arasında bağ kurmak, satma, satış, stoklama, taşıma faaliyetlerinin gerçekleştiği

dağıtım kanalları ve müşteri talebi, müşteri memnuniyeti, sipariş, malzeme aktarımı, depolama stoklama, ambalajlama faaliyetlerinin gerçekleştiği fiziksel dağıtım işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. İslamoğlu (2013) göre; dağıtım kanalına karar verirken, malın özelliklerine, piyasa koşulları, işletme kaynakları, çevresel faktörler dikkate alındığında uygulanabilecek politikaları şöyle ifade etmiştir.

- Yoğun dağıtım politikası; işletme ürününün tüm perakendecilerde olmasını istediği durumlarda seçebileceği bir politikadır. Rekabete karşı uygulanabilir. Kanal uzundur.
- Sınırlı dağıtım politikası; işletme dağıtım kanalını yakından takip etmek ve maliyetleri azaltmak için az sayıda işletme ile çalışır.
- Seçimli dağıtım politikası; yoğun dağıtım ve sınırlı dağıtım arası bir yol izlenir. Bu politika ürün yaşam eğrisi safhaları ile ilgilidir. Ürün yaşam eğrisinin başlangıç ve büyüme aşamasında sınırlı, olgunluk döneminde seçimli dağıtım politikası tercih edilebilir.

Fiziksel dağıtım pek çok kaynakta işletme lojistiği kavramı olarak işlenmiştir. Bu bağlamda fiziksel dağıtım faaliyetlerini daha etkili hale getirebilmek (Yükselen, 2007:342); Müşteri talep yapısındaki değişimlerin izlenmesi, ekonomik baskıları en aza indirgeyecek yönetici kararları, teknolojik gelişmeler ve yöntemlerdeki değişmelerin takip edilmesi en çok da pazarlama kavramında ve dağıtım sistemindeki değişimler işletme hedefleri doğrultusunda uyumlulaştırılmasıyla mümkün olmaktadır.

2.4. Tutundurmada Kriz Yönetimi Süreci

Kotler ve Zaltman (1971) göre; tutundurma hedef kitleye ürünü tanıdık, kabul edilebilir ve arzu edilebilir kılmak için geliştirilen iletişim strateji ve taktikleridir şeklinde ifade etmiştir.

Tutundurma, satış çabası, pazarlama iletişimi ürünün tüketiciye kabulünü, tanıtımını sağlayan birbiri yerine kullanılabilen kavramlardır. İşletmenin hedef pazara gönderdiği ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi vermek ve aracılar ile iletişimde bulunarak, işletme yararına olası değişikliklerin mesajlarla iletilmesine yarayan pazarlama çabalarının tümüdür. Hedef Pazar belirlemesi, alıcıların özelliklerinin tespit edilmesi ile tutundurma programları başlamaktadır (Yükselen, 2006:365).

Tutundurmada faaliyetlerinde meydana gelecek olası krizleri yönetim sürecinde kullanılması öngörülen tutundurma (pazarlama iletişimi) stratejisi şu unsurlardan

oluşmalıdır (Duran http://danismend.com/kategori/altkategori/pazarlama-iletisimi-ve-stratejileri)

- Pazarlama iletişimi stratejisine maruz kalacak hedef kitle birimlerini değerlendirmeye almak,
- Hangi iletişim aracının en etkili şekilde mesaj ilettiğini belirlemek,
- İletişimcinin, nerede ve ne zaman iletişim kuracağını ayarlamak,
- Hangi pazarlama iletişimi karmasının kullanılacağına ve bütçesinin nasıl paylaştırılacağını programlamak.

2.5. Markada Kriz Yönetimi Süreci

İşletmelerin marka değerindeki kaybın en önemli sebebi; meydana gelen krizlerin iyi yönetilmemesi sonucunda, müşteriler ve çalışanlar gözünde işletmenin kurumsal itibarını zedelemekte ve yaratılan marka değerinde kayba sebep olmaktadır. Markaların bu süreçte takip etmesi gereken altı strateji şu şekilde sıralanmıştır (Gijsenberg, 2018);

- Tüketiciyle temas kurun.
- Reklamlarınızı kısmayın.
- Makul bir fiyat belirleyin.
- İnovasyona devam edin.
- Yeni pazarlara göz atın.
- Proaktif bir pazarlama stratejisi yürütün.

Sonuç olarak, kriz dönemlerinde şirketler tehlikeye odaklanmaktan ziyade fırsatlar konusunda tetikte olmalılar. En önemlisi yarının hedef pazarında tüketiciler için verilen savaş, fiyat üzerinden değil, kalpler ve akıllar üzerindendir. O yüzden tüketicilerin dünyasına girdiğimiz yer marka bilinci oluşturmadır (Avraham ve Ketter, 2008:31).

2.6. Hizmet Pazarlamasında Kriz Yönetim Süreci

Varinli (2012) göre, fiziksel bir ürüne bağlı olan ya da olmayan hizmet pazarlaması; soyut olan herhangi bir şeyin sahiplenilmesiyle sonuçlanmayan bir grubun diğerine sunduğu iş performanstır. Hizmet pazarlaması faaliyetleri

pazarlama yönetiminin en verimli ve etkili destekçisi olarak bilinmektedir. Bu yüzden kriz dönemlerinde rekabet avantajı sağlayan pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve strateji belirleme süreçleri hizmet pazarlamasının sunduğu farklılıklarla mümkün olacaktır

Elliott ve vd.. (2005) göre, kriz yönetimi ve hizmet pazarlaması karşılıklı öğrenme fırsatları keşfedilerek, disiplinler arası bir yaklaşım benimsenmeli ve hizmet işletmelerini yaşadığı krizler üzerine araştırma yapmaya ve süreci yönetmeye teşvik etmektedir. Amaç arz ve talebin yönetilmesidir. Hizmet işletmelerinin kriz sürecini yönetirken sunduğu farklılıklar aşağıdaki gibidir. (Varinli, 2012: 329-330):

Üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği hizmet pazarlamasında en önemli adım kapasite düzeyinin belirlenmesidir. Çünkü tüketici beklentileri zamanında karşılanamıyor olması bir kriz göstergesi olarak bilinmektedir. Buna çözüm olarak pek çok alternatif strateji geliştirilebilir. Bunlardan biri talep artış ve azalışlarında uygulanması gereken fiyat politikalarıdır. Yine talep durumuna göre uygulanacak bir başka alternatif strateji ise tamamlayıcı hizmetlerdir. Bunlar müşterinin oyalanması ve talebe zamanında cevap verilmemesinin üzerinin örtülmesi için çare olarak belirlenir. Rezervasyon sistemi geliştirmek işletmelerin önceden talebi tahmin etmesinin en önemli yoludur. Tabiî ki iş gücü verimliliği için planlama, sürece insan faktörünü dahil etmek bir başka alternatif olarak söylenilmektedir. Böylece personel hizmet sürecinin bir parçası olarak görevini layıkıyla yerine getirmeye çalışacağı düşünülmektedir.

2.7. Pandemi Dönemi Kriz Yönetimi Süreci

Pazarlama açısından kriz yönetim sürecini anlatmaya çalışırken pandeminin yarattığı kriz sürecinde uygulanacak stratejilerinde kısaca bahsedilmesi uygun olacağı düşüncesiyle bu konuya yer verilmiştir. Aralık 2019 pek çoğumuzun anılarına Çin'de COVİD-19 salgını başlangıcı olarak yerleşmiştir. Bugüne kadar küresel pek çok pandemi süreci geçirilmiştir. Hepsi de ekonomik, sosyal, politik hayatı olumsuz etkilemiştir. Bu duruma uyum sağlamaya çalışan işletmelerin bir kısmı daha önce bahsettiğimiz gibi tehlike olarak yorumlamış bir kısmı ise fırsat olarak değerlendirmeye çalışmıştır. Ancak hepsi bu süreci kriz olarak tanımlanmıştır. Tüketicilerin alış veriş alışkanlıkları değişimi, rekabet, bu sürecin yönetim sürecinde büyüme odaklı strateji belirlemeyi gerektirmiştir(Yıldırım, 2020). Bu stratejiler;

- Yeni ürün, hizmet ve deneyimler geliştirerek büyüme,

- Güçlü markalar yaratarak büyüme,
- Satınalma, birleşme ve müttefikler kurarak büyüme,
- Sosyal sorumlulukta ün kazanarak büyüme olarak ifade edilmiştir.

3. Pazarlama Da Kriz Yönetim Örnekleri

Ören (2006) göre; işletmelerde kriz yönetimi denen bir planın olduğu bu plana göre, olası çıkabilecek senaryolar düşünüldüğü, bu senaryoların ciddiyete göre sıralandığı ve bir eylen planı hazırlandığı savunulmaktadır., Yöneticilerin kriz konseyleri oluşturduğu görevlerin verildiği kriz ile ilgili açıklama kişisinin bile belli olduğunu vurgulamıştır Böylesine ciddiye alınan ve üzerinde çalışılan kriz işletmeler de nasıl algılanmış ve sonuçlanmış aşağıdaki örneklerde inceleyelim.

Nutella / Palm Yağı Kullanımı Krizi

Avrupa Gıda Güvenliği Otoritesi'nin (EFSA) palmiye yağının kanserojen olduğunu duyurması üzerine Ferrero markasının sevilen ürünü Nutella, içeriğinde palm yağı bulundurması nedeniyle bir krize sürüklenmişti. Bu konu sosyal medyada epey konuşulduğu gibi Nutella'ya bir linç girişimi başlatılmasına da neden oldu. Dünyanın pek çok yerinden birçok kişi Nutella'yı boykot etti ve satın almayı bıraktı. Türkiye'de Zenna tarafından yapılan bir ankete göre; Her 100 kişiden 37'si bu olay üzerine Nutella almayı tamamen durdurmuş, 21'i ise kriz yaşanırken Nutella almayı geçici bir süre için bırakmıştır.

Nutella Ne Yaptı?

Nutella bu krizin ardından yaptığı açıklamada 50 yıldır Palm yağı kullandıklarını, nötr tadı olan bu yağı kullanmaya devam edeceklerini belirtmişti ve riskin Palm yağının 200 derecede ısıtılmasından sonra ortaya çıktığını oysa kendilerinin en kaliteli Palm yağını 80 derecede ısıtarak kullandıklarını söylemişti.(Üçhisarlı, 2018).

McDonald's

Tüketicilerin koronavirüs salgınında sağlıklarını koruma konusundaki endişelerine yönelik doğrudan bir hamle yapmak isteyen McDonald's Filipinler, aldığı yeni önlemleri paylaştı. Örneğin, mesaiden önce ve sonra çalışanların ateşine bakılmasının zorunlu olduğunu belirtti. Başkan ve CEO Kenneth Yang, videoda "Herhangi bir müşteri etkinliğini iptal etme veya bir restoranımızı geçici olarak kapatma konusunda tereddüt etmeyeceğiz," dedi.

Şirket, alakalı mesajları kitlelerine zamanında ulaştırmanın şu anda her zamankinden daha gerekli olduğunu onayladı. McDonald's Filipinler Genel Müdürü Margot Torres, "Bir topluluk iş ortağı olarak, tüketicilerimizin sağlık ve güvenliği için attığımız adımları onlarla paylaşma sorumluluğunu taşıyoruz," dedi. "Yemek kalitesi, servisi ve temizliğine ilişkin taahhütlerimize hâlâ bağlı olduğumuzu göstermemiz için bu mesajı Kenneth Yang'ın iletmesi şarttı. Şu anda, söz konusu öğelerin her biri aynı kritik düzeyde önem taşıyor." (Shipley and Loar,2020).

Akbank

Akbank, iletişim stratejisini dönemsel ve aynı zamanda hedef kitle/mecra ayrıştırması yaparak kurguladı. İlk aşamada her zaman müşterisinin yol arkadaşı olduğunun altını çizen ve "şubeye gitmeden bankacılık işlemleri" iletişimini gerçekleştiren banka, sürecin ilk gününden itibaren hem çalışanlar hem de müşterilerinin sağlığını korumanın en önemli önceliği olduğunun altını çizdi. Bu amaçla da yaptığı iletişimlerde, uzaktan erişimi, dijital kanalları ve müşteriye ek olarak sunduğu somut ayrıcalıkları anlattı. İletişimin ikinci fazında ise dönem itibariyle genel bir etki alanı olan "umutsuzluk" içgörüsüne yanıt olabilecek nitelikte, gerçek çalışanların gerçek görüntüleri üzerinden hazırladığı sıcak-samimi tonalitede "güzel günler çok yakında gelecek" televizyon reklamı ile iletişime devam etti(Tolay, 2020).

Sonuç

Krizler nedenleri ne olursa olsun Dünya'da da ülkemizde de işletmeleri etkilemiştir. Bu etkiler işletme kapanmaları, pazara yeni işletmelerin girmesi ya da işletmelerin daha da güçlenmesi ile sonuçlanmıştır. İşletmelerin kriz ile karşı karşıya kalmalarının bu durumlara düşmelerindeki belki de en önemli nedeni çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki yetersizlik ve deneyimsizlikleridir. (Asunakutlu vd.. 2003:151)

Kriz dönemlerinde işletmelerin pazarlama süreçlerini iyi tanıması tanımlaması iyi sonuç vermesini sağlayan en önemli adımdır Küresel çapta etkileri olan bölgesel ekonomik krizlerin etkilerinin devam ettiği, rekabetin arttığı, pazar paylarının ülke bazında el değiştirdiği bu dönemlerde tüm işletmeler, krizleri yapacakları doğru hamlelerle aşmak zorundadırlar (Baydaş, 2013:109).

Pazarlama açısından bakıldığında kriz dönemlerinde işletmelerin; krizle başa çıkmak ve krizi fırsata çevirmek için aşağıdaki konulara önem göstermesi gerekmektedir:

İşletmeler pazarlama amacının gerçekleştirilmesi için üründe riskli de olsa en az maliyetle yeni ürün geliştirerek pazara girmesi mümkündür. Farklı pazar

bölümlerinde yer alan tüketici tercihlerinin tespit edilerek hareket edilmesi, fiyatları artırmadan, kaliteyi düşürmeden, ürün hattında eksikler varsa tamamlanarak veya mevcut üründe zenginleştirme yapılarak pazarda var olma çabasına destek olabilmelidirler.

Kriz yönetiminde fiyat belirlemelerinde artış ve azalışlar tüketicileri etkilemektedir. Kalitenin artırılması fiyatın aynı seviyede tutulması bir seçenek olabilirken, kalite aynı kaldığında fiyatın düşürülmesi de söz konusu olabilmektedir. Burada belirleyici etki biraz da ürün yaşam seyrinin hangi dönemde olduğuna dikkat edilmesini gerektirmektedir.

Üretici ve tüketicinin en önemli bağı olan dağıtım ürün akışını etkilemektedir. Yoğun, sınırlı ve seçimli dağıtım politikalarına ek olarak ürün yaşam seyir sürecine uygun uygulamalar, teknoloji takibi önem arz etmektedir.

Tutundurma, pazarlama iletişimi ya da satış çabası olarak da bilinmektedir. Kriz sürecinde tutundurma faaliyetlerini kesmek en büyük hata olarak ifade edilmektedir.

Marka bilinirliği, marka sadakati oluşturmak için müşterilerle iletişimin kesilmemesi gerekmektedir. Hizmetlerin iyileştirilmesi müşteride sadakat ve memnuniyet duygusunu artıracaktır. İnovasyon sürecini devam ettirmek de uygulanması önerilen stratejilerdendir.

Üretilirken tüketilen hizmet pazarlaması süreci beklenti yükselişlerinden dolayı zorlayıcıdır. Bu süreçde meydana gelebilecek krizlerin yönetim süreci yine fiyatlandırma politikaları ve insan kaynağının etkinliği ve verimliliği ile çözüme ulaştırılabilecektir.

Küresel salgın krizi etkisinde olduğumuz şu günler işletmeler için pandemi sürecinde gerçekleşecek pazarlama stratejilerini bilmeyi gerektirmektedir. Bu stratejiler genellikle büyüme odaklı olarak belirtilmiştir.

Pazarlama her an değişen ve gelişen bir sürece sahiptir. İşletmelerin pazarlama geleceğine ilişkin beklentileri, belirleyeceği davranış ve strateji modelini oluşturacaktır. Davranış ve stratejilerin sonuçları işletmenin teknoloji kullanım düzeyi, dijitalleşme süreci, eğitim, yenilik ve yenileşmeye bakış açısından beslenir. O yüzden her işletme kriz süreçlerini atlatabilmek için beslenme kaynakları ile donatılmış yöneticilerin planlamalarına ve stratejilerine ihtiyaç duymaktadır.Tüm yönetim süreçlerinde planlanan stratejiler anlamlı ve uygulanabilir olması için, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir ve uyumlu hedeflere sahip olması gerekmektedir. Neticede yanlış işletme yatırımları ve yanlış uygulanan stratejiler işletmelerin ve işletme yöneticilerinin önemli sorunları olarak karşımıza çıkmaktadır. (Bozacı, 2017).

Yukarıda özetlenen konuları dikkate alarak hassasiyetle düzenleyerek/uygulamaya çalışan işletmelerinin pazarlama da krizi yöneterek başarıya ulaşacakları ve ülke ekonomisine de katma değer sağlayacakları açıktır.

Kaynakça

Altunışık, R. Özdemir, Ş., Torlak, Ö. (2016). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım

Arca, N. F. E. (2020). *Ürün Stratejileri ve Yönetimi*. Erişim Adresi: https://akademiksunum.com/index.jsp?modul=document&folder=a2443793c5746e6a23e57f127babcd6d0558bf1a.

Asunakutlu, T. , Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.

Augustine, N.R. (2000). *Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi*, (Çev. Selim Atay). İstanbul: BZD Yayıncılık.

Avraham, E. ve Ketter, E. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Baydaş, M. (2013). *İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri ve Euro Bölgesi Krizinden Etkilenme Düzeylerinin Araştırılması: Mobilya Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır: Dicle Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Bozacı, İ., Karakaya, E. ve Güler, Y. B. (2017), *Pazarlama'da İlkeler (Örnekler ve Yönetsel Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Cross, L. (2021). *Creating a Marketing Crisis Management Plan*. Erişim Adresi: http://www.plumtreemarketinginc.com/nl130010715-marketing-crisis-management/.

Çalış, Ş. (2006). *Erken Krizler ve İstikrar Paketleri: Türkiye Uygulaması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Demirezen, B. (2019). *Turizm İşletmelerinde Fiyatlandırma Stratejileri: Kriz Dönemlerinde Kayseri'deki Konaklama İşletmelerinin Fiyat Uygulamaları*, Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/publication/335652561_Turizm_Isletmelerinde_Fiyatlandirma_Stratejileri_Kriz_Donemlerinde_Kayseri'deki_Konaklama_Isletmelerinin_Fiyat_Uygulamalari_Pricing_Strategies_in_Tourism_Enterprises_Price_Practices_of_Accommodation_E.

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(23), 353-373.

Duran, M. (N/A) *Pazarlama İletişimi ve Stratejileri*. Erişim Adresi: http://danismend.com/kategori/altkategori/pazarlama-iletisimi-ve-stratejileri/.

Elliott, D., Harris, K. ve Baron, S. (2005), Crisis management and services marketing. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 336-345.

Erdoğan, A. (2003). *Ekonomik Kriz Dönemlerinde Tüketicilerin Gıda Ürünlerini Satın Alma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Gijsenberg, M. (2018). *Küllerinden Yeniden Doğanlar: Ekonomik Krizden Güçlenerek Çıkmak,* Brand Week Istanbul. Erişim Adresi: https://mediacat.com/kriz-doneminde-pazarlama/.

İnceoğlu, S. (2007). Havayolu Şirketlerinin Kriz Döneminde Uygulaması Beklenen Stratejileri. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 36. 89-104.

İslamoğlu, A.H. (2013). *Pazarlama Yönetimi (Stratejik Yaklaşım).* İstanbul: Beta Basım

Kırım, A. (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kotler, P. ve Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.

Nakip, M., Varinli, İ., Gülmez, M. (2012). *Güncel Pazarlama Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz İletişimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Ören, Y. Ö. (2006). *Kriz Yönetimi Nasıl Olmamalı? Watsons Örneği*. Erişim Adresi: https://tr.linkedin.com/pulse/kriz-y%C3%B6netimi-nas%C4%B1l-olmamal%C4%B1-watsons-%C3%B6rne%C4%9Fi-nihan-yildiz.

Shipley, K., Loar, A. (2020). *Kriz Yönetimi ve Pazarlama: Global Markaların Koronavirüsün Etkileriyle Başa Çıkma Yöntemleri*. Erişim Adresi: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/pazarlamanin-gelecegi/dijital-donusum/kriz-yonetimi-ve-pazarlama-markalarin-koronavirusun-etkileriyle-basa-cikma-yontemleri/.

Tolay, İ. (2020). *Kriz Yönetimi ve Pazarlama: Türkiye'deki Markaların Koronavirüsün Etkileriyle Başa Çıkma Yöntemleri*. Erişim Adresi: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/icgoruler/tuketici-trendleri/kriz-yonetimi-ve-pazarlama-turkiyedeki-markalarin-koronavirusun-etkileriyle-basa-cikma-yontemleri/.

Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2009). *Pazarlama Stratejileri-Yönetsel Bir Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Üçhisarlı, C. (2018). *Son 1 Yılda Global Çapta Kriz Yaşayan 5 Büyük Marka*. Erişim Adresi: https://pazarlamasyon.com/son-1-yilda-global-capta-kriz-yasayan-5-buyuk-marka/.

Yıldırım, İ. (2020). *Pandeminin Pazarlama Stratejilerine Etkisi*. Erişim Adresi: https://www.perakende.org/pandeminin-pazarlama-stratejilerine-etkisi.

Yükselen, C. (2007). *Pazarlama İlkeler-Yönetim Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.